

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

***ESTRATÉGIAS PARA COLOCAÇÃO DO SOFTWARE***  
***CATARINENSE NO MERCOSUL***

**SAMANTHA DIEGOLI**

**Florianópolis**

**1998**

**SAMANTHA DIEGOLI**

***ESTRATÉGIAS PARA COLOCAÇÃO DO SOFTWARE  
CATARINENSE NO MERCOSUL***

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção  
do título de Mestre em Engenharia de Produção**


**Florianópolis**

**1998**

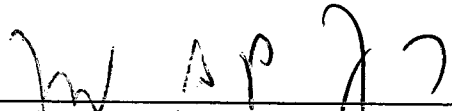
**SAMANTHA DIEGOLI**

***ESTRATÉGIAS PARA COLOCAÇÃO DO SOFTWARE  
CATARINENSE NO MERCOSUL***

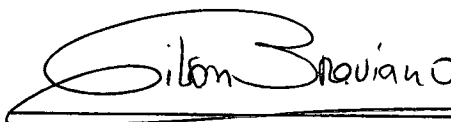
**Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em fevereiro de 1998.**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
**Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas**

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.**  
**Orientador**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Álvaro Lezana, Dr.**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Gilson Braviano, Dr.**

## **Dedicatória**

---

**Ao homem que está em sintonia com o todo e,  
por isso, respeita a individualidade de cada ser.**

## **Agradecimentos**

---

Ao Professor Francisco Antônio Pereira Fialho, pelos muitos ensinamentos e orientações repassadas, e principalmente por sua amizade;

Aos Professores que participaram da banca;

Aos meus pais Nivaldo e Ivelise pelo local de trabalho, apoio moral, e almoços;

Ao Christian Roger Schädler, que sempre me acompanhou com muita paciência em todos os momentos deste trabalho;

Ao Prof. Sérgio Luis Gargioni, pelas constantes palavras de incentivo e motivação;

A Tamiko Yamada pela dispensa de trabalho e permissão do uso dos equipamentos do SOFTPOLIS durante o desenvolvimento deste estudo;

Aos colegas de trabalho do SOFTPOLIS, pelas dicas, suporte de informações e por "quebrarem o galho" durante minha ausência;

E a todos aqueles que embora não tenham sido citados, também contribuíram direta ou indiretamente para a concretização desse trabalho.

## Sumário

---

Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Resumo .....	x
Abstract .....	xi
1. Introdução .....	01
1.1. Justificativa .....	03
1.2. Objetivos .....	04
1.2.1. Objetivo Geral .....	04
1.2.2. Objetivos Específicos .....	05
1.3. Organização do Trabalho .....	06
2. Cenário Atual .....	07
2.1. Introdução .....	07
2.2. A Indústria de Informática .....	08
2.2.1. O Setor de Informática no Brasil .....	09
2.2.2. O Brasil e o Mercado Mundial .....	11
2.2.3. Panorama Regional .....	12
2.2.4. O Custo Brasil .....	13
2.2.5. As Dificuldades do Setor de <i>Software</i> .....	14
2.2.6. O Setor de <i>Software</i> no Brasil .....	15

2.3. Santa Catarina - Panorama .....	19
2.3.1. Visão Geral .....	20
2.3.2. Pólos Industriais .....	21
2.3.3. O Setor de <i>Software</i> .....	24
2.4. A América Latina e o MERCOSUL .....	27
2.4.1. O Histórico de Negócios Entre Países da América Latina ..	28
2.4.2. O Comércio Atual .....	30
2.4.3. O MERCOSUL .....	33
2.4.4. As Exportações Brasileiras .....	37
3. Metodologia .....	39
3.1. Levantamento de Dados .....	39
3.2. Seleção de Estratégias .....	40
4. Proposta de Procedimento .....	43
4.1. As Pequenas Empresas .....	47
4.1.1. Gestão da Tecnologia e Inovação - GTI .....	48
4.1.2. Gerenciamento de Tecnologia .....	54
4.1.3. A Criação e Difusão de Tecnologia .....	57
4.1.4. Os Caminhos para Aproveitar as Oportunidades .....	60
4.2. A Miopia Mercadológica .....	61
4.2.1. Pesquisa Feita Entre as Empresas de Florianópolis .....	65

4.3. Orientação ao Mercado .....	70
4.3.1. As Oportunidades .....	73
4.3.2. Divulgação .....	77
4.3.3. Canais de Distribuição .....	82
4.3.4. O Cliente Global .....	83
4.3.5. O Cliente Local .....	88
4.4. A Cooperação Entre Empresas .....	90
4.4.1. Parceria na Comercialização de Produtos .....	96
4.4.2. As Parcerias no MERCOSUL .....	99
4.5. O Orçamento .....	102
4.5.1. Onde e Como Buscar Dinheiro .....	105
4.5.2. O Plano de Negócios .....	108
4.6. Estratégia de Governo .....	109
5. Conclusão .....	114
5.1. Sugestões para Futuros Trabalhos .....	118
Bibliografia .....	120



## Índice de Tabelas

---

Tabela 2-1. Segmentos da indústria de informática
Tabela 2-2. Áreas de aplicação
Tabela 2-3. Estados brasileiros
Tabela 2-4. Atividades características das empresas no tratamento de <i>software</i>
Tabela 2-5. Pessoas por perfil de atuação profissional
Tabela 2-6. Alvos de desenvolvimento
Tabela 2-7. Dimensão econômica da América Latina 1995
Tabela 2-8a. Indicadores econômicos - Brasil
Tabela 2-8b. Indicadores econômicos - Argentina
Tabela 2-8c. Indicadores econômicos - Uruguai
Tabela 2-8d. Indicadores econômicos - Paraguai
Tabela 2-9. Exportação - principais países
Tabela 4-1a. Integridade tecnológica
Tabela 4-1b. Grau de definição do negócio
Tabela 4-1c. Desempenho econômico
Tabela 4-1d. Desempenho comercial
Tabela 4-2. Erros estratégicos em gerenciamento de tecnologia
Tabela 4-3. Investimentos feitos pelas empresas pesquisadas
Tabela 4-3a. Estratégias de marketing mais usadas
Tabela 4-3b. Investimentos em marketing
Tabela 4-4. Vendas anuais
Tabela 4-5. Idiomas de Negociação
Tabela 4-6. Escolha dos canais de distribuição
Tabela 4-7. Aspectos do mercado global/regional/local
Tabela 4-8. Formas de cooperação
Tabela 4-9. Variação da necessidade de fundos

## **Índice de Figuras**

---

Figura 2-1. Exportações catarinenses para os blocos econômicos

Figura 2-2. Principais blocos econômicos e países

Figura 2-3. Referência heurística das condições gerais do gerenciamento da inovação

Figura 4-1. Seleção da forma de entrada em mercados externos

## Resumo

---

Este trabalho trata de fomentar o estudo das inúmeras possibilidades disponíveis para o crescimento da indústria de informática brasileira e, principalmente, do estado de Santa Catarina, através da liderança do mercado de *software* do MERCOSUL.

Para isso, apresenta-se uma caracterização geral da indústria de *software* brasileira e catarinense e a descrição da dimensão dos mercados do MERCOSUL e América Latina. Propõe-se algumas estratégias de marketing e comercialização consideradas adequadas para os empresários de informática em função da caracterização de suas empresas e seus mercados. São sugeridas, ainda, algumas opções para superar as dificuldades mais freqüentes encontradas nestas empresas e uma estratégia governamental de apoio.

## Abstract

---

This work's purpose is to stimulate the study of the possibilities for Brazil's and, specifically, Santa Catarina's *software* industry growth, through market leadership in MERCOSUL. For that, it is presented a general overview of brazilian and Santa Catarina's *software* industry, and a description of MERCOSUL and Latin America's market dimension. It is proposed some marketing and selling strategies which are considered to match with *software* entrepreneurs in relation to their business and market aspects. It is suggested some options in order to overcome the more frequent difficulties of these businesses, and, finally, a support government strategy.

# 1

## Introdução

---

A única coisa que se pode prever na indústria de informática é que ela irá sofrer mudanças. E rápido. As inovações neste segmento são contínuas. Com a mesma velocidade que uma inovação surge, logo atrás está chegando outra inovação, que torna a primeira obsoleta. Estas inovações são novos equipamentos, novos *chips*, novos aplicativos, novas metodologias. E são as próprias empresas que estão instigando o surgimento de mais inovações e o surgimento de mais empresas. Isto porque a mudança gera oportunidades. Ela é consequência da transformação das necessidades do mercado e, se há novas necessidades, há novas oportunidades.

Nos últimos anos, a economia mundial vem passando por inúmeras transformações, resultando em uma dinâmica comercial internacional cada vez mais relacionada com as cooperações entre países. A tendência é a interdependência entre as nações e a criação de blocos econômicos, como o MERCOSUL - Mercado Comum do Sul, a ALADI - Associação Latino-Americana de Integração, a modelo do Mercado Comum Europeu.

A globalização exige que as empresas sejam mais dinâmicas e criativas, buscando alternativas e novas soluções para a complementação comercial, industrial e econômica. A procura e aproveitamento das vantagens comparativas dos países, e a especialização da empresa em uma atividade principal através da transferência das atividades de apoio para outras empresas pertencentes ao bloco, são algumas características essenciais para o processo de integração empresarial.

No caso do MERCOSUL, a criação de estratégias de desenvolvimento direcionadas para este mercado, pode ser realizada de maneira integrada, uma vez que o investimento em qualquer um dos países membros será concebido e dimensionado para todo o mercado regional.

De acordo com Ivan Moura Campos, Secretário de Política de Informática e Automação do MCT, o Brasil possui a maior indústria de informática e telecomunicações da América Latina, um mercado cujo faturamento anual é superior a US\$ 10 bilhões e com o maior contingente de profissionais de qualidade, maior do que a soma que dispõe toda a América Latina. Segundo o ministro José Israel Vargas, também do Ministério de Ciência e Tecnologia, a produção de *software* no país cresce a um ritmo de 100% ao ano.<sup>1</sup>

A análise do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo - MICT, mostra que o crescimento das exportações brasileiras, de janeiro a julho de 1997, foi sustentado principalmente pela ampliação das vendas para a União Européia e MERCOSUL. As exportações para o MERCOSUL evoluíram de US\$ 3.968 milhões para US\$ 4.810 milhões, o que significa uma taxa de crescimento de 21,22%, e receitas adicionais de US\$ 842 milhões.<sup>2</sup>

Serão mostrados neste estudo os aspectos que devem ser considerados e bem conhecidos pelos empresários que não só desejam exportar, mas também montar um negócio sólido, bem estabelecido, com bases firmadas sob uma quantidade de informações que correspondam à realidade do mercado. O processo de exportação é apenas uma sequência natural de acontecimentos e investimentos para uma empresa que se encontra em contínuo crescimento.

---

<sup>1</sup> Dados obtidos através da Internet, no *site* do MCT - [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>2</sup> Dados obtidos através da Internet, no *site* do MICT - [www.mict.gov.br](http://www.mict.gov.br)

A necessidade de se fazer um levantamento geral e neutro da situação da indústria de informática do Brasil e, especificamente de Santa Catarina, com relação a seus processos de comercialização de *software* internos e para outros mercados, onde destaca-se o MERCOSUL, é emergente. Constatou-se que todo o processo comercial das empresas de *software* não é sistemático, ou quando é usada alguma metodologia formal, negligencia aspectos como o conhecimento profundo do mercado, das características da própria empresa e de seus produtos. Isto se explica pela formação técnica da maioria dos empresários de *software*, que acabam concentrando toda sua atenção e orçamento nos detalhes de desenvolvimento do produto. Como a indústria de informática pode ser considerada nova no Brasil, a preocupação com os detalhes de marketing e comercialização está surgindo recentemente e acontecendo aos poucos, à medida em que os resultados esperados não são obtidos.

Até agora, todos os esforços do governo foram no sentido da criação de novas empresas de informática. A estratégia era de oferecer recursos para que estas empresas fossem capazes de sobreviver durante os primeiros anos de sua existência. Porém, os recursos se concentravam na área de desenvolvimento do produto: equipamentos e profissionais da área técnica. O programa mais dinâmico do governo, o SOFTEX 2000, recentemente transformado em Sociedade, não conseguiu atingir sua missão de ser uma entidade apoiadora à exportação de *software*, uma vez que durante seus três anos de duração, as empresas de informática brasileiras estavam somente iniciando suas atividades de desenvolvimento. Por outro lado, o programa foi fundamental para o desenvolvimento e maturação destas empresas, que hoje se encontram no estágio inicial de seu processo de exportação. Percebe-se que houve um certo descuido com relação à criação de estratégias de acordo com o tempo de maturação da indústria. O tempo certo é essencial para o sucesso de qualquer estratégia.

A consolidação do Brasil como um país produtor de *software* depende do sucesso destas empresas, e como líder do MERCOSUL também. Por este motivo, esta questão é mais do que somente a venda de *software*. Inclui também, o progresso do país no segmento que mais cresce no mundo e que é considerado o mercado do futuro. Não há dúvidas de que os países que dominam as melhores tecnologias têm maiores condições de serem independentes economicamente.

## 1.2

### Objetivos

---

### 1.2.1

#### Objetivo Geral

---

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um panorama geral da indústria de informática brasileira, com um enfoque particular nas empresas de *software* de Santa Catarina, e oferecer algumas sugestões de procedimentos estratégicos para a administração destas empresas em direção à comercialização para o MERCOSUL.

O que se pretende com isto é fomentar o estudo das inúmeras possibilidades disponíveis para o crescimento da indústria de informática brasileira e, principalmente, de Santa Catarina, através da liderança do mercado de *software* do MERCOSUL. Também estimular os empresários, governo e entidades relacionadas com o assunto, para que procurem juntas, uma comunhão de estratégias próprias que sigam na mesma direção no mesmo intervalo de tempo.



## 1.2.2

### Objetivos Específicos

---

De maneira a atingir o objetivo geral, pretende-se neste trabalho:

- Preparar um estudo geral das características da indústria de *software* brasileira, de forma a chegar até uma descrição da empresa típica;
- Caracterizar as empresas que desenvolvem *software* em Santa Catarina;
- Descrever a dimensão, oportunidades e ameaças do MERCOSUL, incluindo o Brasil como sub-mercado potencial;
- Introduzir as características de outros mercados potenciais para o Brasil, mais especificamente da América Latina;
- Propor estratégias de marketing e comercialização para os empresários de *software* em função da caracterização de suas empresas e seus mercados;
- Sugerir opções criativas para driblar as dificuldades mais freqüentes encontradas nestas empresas;
- Propor uma estratégia de incentivo às empresas de informática, por parte do governo.

# 1.3

## Organização do Trabalho

---

Este trabalho está organizado em seis capítulos, como descritos abaixo.

O primeiro capítulo oferece um panorama geral sobre o assunto do trabalho, a justificativa que o levou a ser realizado, e os objetivos que se espera alcançar com este estudo.

O capítulo dois descreve a situação atual dos segmentos que são abordados neste trabalho, iniciando com a caracterização da indústria de informática brasileira e sua relação com o mercado mundial. Em seguida, é feito um panorama do Estado de Santa Catarina e apresentado o perfil dos mercados da América Latina, concedendo um destaque especial para o MERCOSUL.

O capítulo três descreve as metodologias de pesquisa e concepção utilizadas para o desenvolvimento dos assuntos desta Dissertação.

O quarto capítulo apresenta uma proposta de procedimento composta de estratégias que foram estudadas e adaptadas para a realidade do setor de informática brasileiro, tendo como alvos o empresariado e o governo brasileiro. Este capítulo inclui uma pesquisa feita entre empresas de *software* de Florianópolis.

O capítulo cinco expõe as conclusões geradas por este estudo e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

Finalmente, a Bibliografia lista o material que foi estudado e utilizado para a realização deste trabalho.

# 2

## Cenário Atual

---

### 2.1

#### Introdução

---

O cenário atual demonstra um grande crescimento do mercado mundial de tecnologia da informação. A indústria da informática continua se desenvolvendo e chamando a atenção de empreendedores e investidores.

Em 1996, o mercado nacional de tecnologia da informação gerou US\$ 14 bilhões. Com relação ao mercado mundial, o Brasil possui uma participação de 1% e estima-se que o setor deverá faturar US\$ 1 trilhão até o ano 2000 (GAZETA MERCANTIL, 1997).

Por outro lado, durante o período de 1992 a 1995, houve um crescimento médio anual de 21,54% no comércio entre Brasil, Uruguai, Paraguai e Argentina, revelando o lado atraente do MERCOSUL (REVISTA EMPREENDEDOR, 1997).

Por ser um mercado mais próximo e menos exigente<sup>3</sup> que os Estados Unidos ou Europa, as negociações são facilitadas. O MERCOSUL, com suas alíquotas de importação

---

<sup>3</sup> Segundo relatos de experiências práticas provenientes dos escritórios SOFTEX localizados nos EUA e na Europa, em atividade há três anos.

diferenciadas, oferece maior competitividade ao produto brasileiro, que encontra padrões de qualidade semelhantes ao do mercado nacional.

As oportunidades geradas pelo MERCOSUL e pelo rápido crescimento do mercado de *software* em todo o mundo, abrem novos meios de investimentos lucrativos para investidores. Para que estas oportunidades possam ser aproveitadas, as empresas e o governo devem procurar criar estratégias adequadas para o desenvolvimento deste mercado.

O levantamento de dados realizado neste capítulo demonstra que o Brasil possui todas as condições para se tornar um próspero pólo produtor de *software*. Basta, para isso, realizar as articulações estratégicas necessárias para impulsionar esta indústria.

## 2.2

## A Indústria da Informática

---

O novo paradigma econômico-social que está se formando no mundo, na atualidade, possui como premissa essencial o desenvolvimento cada vez maior da sociedade da informação, cujas regras e modos de operação ainda estão sendo construídos.

As condições básicas desta sociedade da informação envolvem um ambiente global, baseado na informação e sua apropriação econômica, social, cultural, científica, e tecnológica e industrial, dentre outras. Além disso, têm na informática uma das principais "molas-mestra" para atingir seus objetivos estratégicos, uma vez que esta possibilita a interação cada vez maior entre a sociedade e as instituições fornecedoras de informação.

## **2.2.1**

### **O Setor de Informática no Brasil**

---

As tecnologias da informação são reconhecidas como meios capazes de alavancar a modernização e a competitividade de todos os setores produtivos da atividade econômica do País e, conseqüentemente, apoiar o seu desenvolvimento social. Dada sua relevância, o Governo possui um órgão específico denominado Secretaria de Política de Informática e Automação - SEPIN, órgão pertencente ao Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, responsável pela formulação e proposição das medidas para o desenvolvimento desta área.

A indústria da informática, por ser um segmento relativamente novo, goza de condição especial em vários países. No Brasil, a indústria de tecnologia da informação é regida por legislação específica. Dentre estas, cabe citar: Lei 8248 (Lei da Informática), Lei 8387/91 (Lei da Zona Franca de Manaus) e Lei 7647/87 (Lei de *Software*), que proporcionam incentivos fiscais para a produção no País.

A Lei 8248/91 isenta do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, os bens de informática produzidos com significativo valor agregado local (que atendam ao Processo Produtivo Básico - PPB). Exige como contrapartida das empresas beneficiárias a obtenção da Certificação ISO 9000 e investimentos de no mínimo 5% do faturamento em pesquisa e desenvolvimento, sendo 2% necessariamente em convênios com universidades ou centros de pesquisa. Esta legislação tem sido utilizada por cerca de 200 empresas do segmento, que desde o período de vigência da Lei, a partir de 1993 até 1996, investiram R\$ 923 milhões em P&D, sendo R\$ 307 milhões em parceria com universidades e centros de pesquisa (MCT/SEPIN, 1997).

O crescimento do setor estará apoiado por uma base sólida de profissionais especializados. O País conta atualmente com uma base de recursos humanos qualificados, fator essencial para sua operação industrial e de pesquisa e

desenvolvimento. Os dados oficiais do MCT indicam que este segmento emprega cerca de 100 mil pessoas. Desse total, cerca de 38% tem qualificação de nível superior.

O setor de informática se subdivide em segmentos de *hardware*, *software* e serviços técnicos, cuja composição e crescimento estão especificados na Tabela 2-1. Apesar de separados para facilitar a análise dos dados, os itens do setor de informática encontram-se altamente correlacionados e interdependentes. O segmento de *software* diz respeito à indústria produtora de programas de computadores. O segmento de *hardware* está relacionado com a produção de equipamentos de informática, como computadores, impressoras e qualquer máquina utilizada para automação comercial e industrial. Ambos são interdependentes, pois necessitam um do outro para funcionar. O setor de serviços técnicos presta assistência a nível de manutenção de equipamentos e muitas vezes oferece treinamentos para utilização de *softwares*.

Segmentos	Participação no faturamento total do setor em 1996	Crescimento no período 1995/1996
<i>hardware</i>	50 %	8,5 %
<i>software</i>	11 %	17 %
serviços técnicos	39 %	17 %

Tabela 2-1. Segmentos da indústria de informática  
Fonte: MCT/SEPIN, 1997

O faturamento do setor em 1996 atingiu cerca de US\$ 12,7 bilhões, distribuídos em US\$ 6,4 bilhões para produtos de *hardware*, US\$ 1,4 bilhão para produtos de *software*, e US\$ 4,9 bilhões para serviços técnicos. A projeção para 1997 é de cerca de US\$ 14 bilhões. Verifica-se pelas tendências, que o segmento de *software* poderá dobrar de faturamento a curto prazo (MCT/SEPIN, 1997).

Com uma participação de 11% no volume total comercializado pelo setor de informática brasileiro, o segmento de *software* cresceu 17% no período 1995/1996, apresentando um faturamento de US\$ 1,4 bilhão em 1996. A Tabela 2-2 mostra as 5 maiores áreas de aplicação dos produtos brasileiros. A área de aplicação é o tipo de atividade do usuário

dos aplicativos desenvolvidos. A porcentagem não soma 100% devido ao fato de várias empresas produzirem produtos em áreas diversas.

Area de Aplicação	1996	1997
Administrativa	49,7%	48,9%
Financeira	43,8%	45,3%
Industrial	32,4%	30%
Comercial	24,8%	25,7%
Contabilidade	25,1%	23%

Tabela 2-2. Áreas de aplicação do *software*  
Fonte: Mayer & Bunge, 1997

## 2.2.2

## O Brasil e o Mercado Mundial

---

O Brasil tem uma participação inferior a 2% da produção e comércio mundial de produtos e serviços de informática. O setor de informática tem apresentado taxas de crescimento superiores à média da indústria, situadas na faixa de 10 a 20% ao ano. Este segmento possui um grande potencial para crescimento no mercado interno, e, além disso, o Brasil tem influência significativa no comportamento do mercado de informática do MERCOSUL.

Estes fatos tornam o mercado brasileiro interessante aos fabricantes, que estão distribuindo suas unidades produtivas pelo mundo. Em decorrência disso, há cerca de US\$ 1,5 bilhões em novos investimentos no setor, programados para os próximos três anos.

Não sendo o Brasil um grande exportador de produtos de informática e, ao contrário de países que buscaram no mercado externo o desenvolvimento do segmento de tecnologia da informação, por não contarem com um mercado interno significativo, o Brasil pode e deve usar a força de seu mercado interno para atrair investimentos também voltados à exportação. Para isso, é necessário oferecer a estes investidores condições, pelo menos equivalentes às aquelas encontradas nos países concorrentes. O Brasil é um potencial

exportador de *software*, contando com o apoio de um programa específico, considerado prioritário pelo governo brasileiro, que é o Programa Brasileiro de Exportação de *Software* - SOFTEX 2000, coordenado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT.

As principais oportunidades para o Brasil participar no mercado externo, a curto prazo, estão relacionadas com os acordos que o País vem negociando, em âmbito da América Latina, principalmente no âmbito do MERCOSUL. Estes acordos também oferecem oportunidades aos parceiros latino-americanos de atrair investimentos, tendo como principal alvo o mercado brasileiro. Portanto, é importante que o Brasil viabilize a produção em seu território, visando a exportação, ou corre o risco de ver este espaço ocupado por seus parceiros internacionais.

## 2.2.3

### Panorama regional

---

A Tabela 2-3 mostra a classificação dos estados brasileiros de acordo com a produção de *software*. Santa Catarina ocupa a terceira colocação com 14,6 % da produção nacional, ficando a frente de estados como o Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná.

Produção de <i>Software</i> por estado brasileiros (%)							
SP	MG	SC	RJ	RS	PR	DF	Outros
29,2	15,6	14,6	10,4	10,4	8,3	3,1	8,3

Tabela 2-3. Estados brasileiros produtores de *software*

Fonte: MCT/SEPIN, 1997

Na distribuição de profissionais envolvidos com empresas de informática entre os estados do Brasil, Santa Catarina ocupa o 3º lugar, e possui três cidades (Florianópolis, Joinville e Blumenau) entre as 10 cidades com maior número de profissionais, entre



todas as cidades do Brasil. Somente o estado de São Paulo possui a mesma qualificação (Mayer & Bunge, 1997).

O mercado de trabalho de produção de *software* diz respeito à quantidade de profissionais de desenvolvimento identificados em cada estado. Santa Catarina ocupa a 5ª posição, tendo Joinville em 10º lugar e Florianópolis como 11º lugar entre todas as cidades do Brasil (Mayer & Bunge, 1997).

Com relação aos profissionais exclusivamente de desenvolvimento de *software* que estão envolvidos com empresas produtoras, mais uma vez, Santa Catarina fica em terceiro lugar dentre os estados do Brasil que possuem o maior número de desenvolvedores identificados de forma individual, de acordo com as empresas onde trabalham. A cidade de Florianópolis ocupa o 8º lugar dentre todas as cidades do Brasil, seguida por outras cidades catarinenses, a saber: Blumenau, em 10º. lugar; e Joinville, em 11º (Mayer & Bunge, 1997).

## **2.2.4**

### **O Custo Brasil**

---

A atividade manufatureira no Brasil está sobrecarregada de custos diversos, não corrigidos ainda pelas reformas propostas pelo Governo. São custos que não oneram a atividade industrial de outros países, notadamente os mais industrializados; são específicos ao Brasil e por isso são chamados coletivamente de "Custo Brasil". Os principais custos de que se queixam as empresas de informática do Brasil são, dentre outros:

- impostos em cascata - PIS/COFINS - incidindo sobre o faturamento; e os impostos na cadeia produtiva - IPI/ICMS - incidindo em toda cadeia produtiva gerando custos de capital de giro, tornam os produtos fabricados no país menos competitivos que os importados;

- Taxas de juros superiores ao mercado internacional, tanto para investimento, quanto para capital de giro;
- Encargos trabalhistas, alto custo da logística, alto custo na cadeia de distribuição e comercialização.

Estima-se que o "Custo Brasil" acarrete uma desvantagem de 15 a 25 % aos produtores brasileiros relativamente a seus concorrentes.

Os preços dos produtos de informática deverão continuar caindo em decorrência da disponibilidade de produtos importados sempre mais baratos, do aumento da produtividade e qualidade e da queda progressiva do "Custo Brasil".

De maneira resumida, pode-se dizer que o modelo da situação atual é a de um mercado brasileiro cada vez mais aberto ao mundo, onde o consumidor obterá produtos tecnologicamente atualizados a preços próximos aos internacionais.

## **2.2.5**

### **As Dificuldades do Setor de *Software***

---

Apesar de contar com a potencialidade, dimensão e dinamismo do mercado brasileiro, do MERCOSUL e dos demais países da América Latina, faltam mecanismos adequados para capitalização das empresas de *software*, que são na sua grande maioria, micro e pequenas empresas. O atrativo do mercado é ampliado pela proteção efetiva que a barreira tarifária ainda propicia ao produto fabricado na região e pelos acordos de livre comércio ou em negociação. Ainda assim, o volume de exportações é baixo e o de importações é alto.

O Brasil ainda está atrasado no uso da informática no comércio exterior, o que dificulta a integração com o mercado exterior. No MERCOSUL, faltam mecanismos ágeis para alterações de tarifa, para bens que passam a ser produzidos na região. Outra dificuldade é a falta de transparência nas importações, a exemplo do que acontece na Argentina,

nosso principal parceiro no MERCOSUL, dificultando a identificação de fraudes e o melhor gerenciamento do setor.

A política para o setor tem beneficiado o segmento de *hardware* e, em menor escala, apoiado a expansão da produção de *software* e a ampliação do mercado de serviços de informática, justamente os segmentos mais dinâmicos do setor e intensivos em capital e mão-de-obra altamente qualificada.

O principal problema apresentado pelo segmento é a dificuldade que as empresas possuem para se capitalizarem. Não tem sido destinados recursos para a formação e capitalização de empresas que produzem *software* no Brasil.

As dificuldades enfrentadas pelos brasileiros não dizem respeito à qualidade dos produtos, mas à disponibilidade de recursos financeiros para fazer o marketing dos lançamentos dos produtos. Em linha gerais, a maior parte das empresas desenvolvedoras de *software* brasileiras foram criadas por jovens empresários com sólida formação na área de informática e muita iniciativa. Mas, estes empreendimentos precisam ser sustentados por recursos financeiros. As empresas de *software* brasileiras têm problemas para conseguir financiamentos, uma vez que não dispõem de garantias reais, pois são empresas cujo patrimônio principal é intelectual.

## 2.2.6

### O Setor de *Software* no Brasil

---

De acordo com uma pesquisa realizada pelo MCT/SEPIN (1997), com 445 empresas brasileiras produtoras de *software*, 24% desenvolvem pacotes, 17% fazem *software* sob encomenda e 85% desenvolvem os dois tipos de atividades. Mais de 22% das empresas distribuem ou editoram *softwares* de terceiros.

Dentre as atividades de informática características das empresas destacam-se: desenvolvimento de *software* produto, consultoria e projetos em informática e projeto de

*software* sob encomenda, seguidas de treinamento, distribuição e revenda de produtos de informática.

Cerca de 75% das empresas participantes possuem até 50 empregados, o que implica que existe predominância de micro-empresas (até 10 empregados) e empresas de pequeno porte (de 11 a 50 empregados). Metade das empresas possuem em seus quadros pelo menos um mestre ou doutor, com distribuição concentrada (34% na faixa de um ou dois profissionais pós-graduados por empresa. Todas possuem analistas de sistemas, engenheiros de *software* ou programadores, com maior concentração na faixa de 1 a 5 profissionais. Em marketing e vendas a maior incidência é na mesma faixa por empresa, embora 16% não tenha nenhum profissional neste tipo de atividade. No total, a força de trabalho envolvida é de 47,5 mil pessoas nas empresas, sendo 8,3 mil analistas de sistemas (17%), engenheiros de *software* ou programadores, e pouco mais de 3 mil profissionais de marketing e vendas (6%).

Com relação aos serviços, em torno de 70% das empresas utilizam, sistemática ou eventualmente, a terceirização tanto em análise e programação quanto em marketing e vendas.

A Tabela 2-4 apresenta os principais alvos do desenvolvimento de *software* das empresas entrevistadas.

Categorias de Desenvolvimento	%
Desenvolvimento para comercialização (pacote)	67,4
Desenvolvimento sob encomenda	60,2
Desenvolvimento para uso próprio	37,3
Distribuição ou edição de <i>software</i>	24
<i>Software</i> embarcado	6,5

Tabela 2-4. Atividades características das empresas no tratamento de *software*  
Fonte: MCT/SEPIN, 1997

Estima-se que haja, no Brasil, 2000 empresas atuando no setor de *software* sob encomenda ou vertical. A grande maioria foi criada há menos de nove anos, emprega até dez funcionários e fatura, em média, entre R\$ 100 mil e R\$ 150 mil por ano<sup>4</sup>.

A entrada de uma nova empresa no setor de *software* sob encomenda é facilitada, já que o nível de barreiras à entrada é baixo, principalmente porque os requerimentos de capital são muito reduzidos. Porém, o índice de mortalidade é considerado alto e se deve, em geral, aos seguintes fatores:

- entrada de produtos e firmas multinacionais no segmento (a partir do processo de abertura da economia brasileira e de repressão à "pirataria");
- "Custo Brasil";
- diversificação das empresas de *hardware* em mercados de *software* e serviços.

A demanda por *softwares* sob encomenda cresce continuamente, porque a rápida difusão das tecnologias de informação não apenas abre novas oportunidades (disponibilidade de processadores mais rápidos, por exemplo) como, também, defasa *softwares* em operação. Além disso, o crescimento do número de sistemas de pequeno e médio portes diminui, para as empresas produtoras de *software* sob encomenda, o custo de desenvolvimento de *software*, tornando-o mais compatível com a capacidade financeira e gerencial das micro e pequenas empresas. Isto impõe maiores exigências para as firmas de *software* sob encomenda em termos de qualidade, produtividade e do conteúdo estratégico de seus *softwares*.

O mercado brasileiro de *software* foi estimado, em 1997, em US\$ 9000 milhões por ano, e está crescendo em um ritmo bastante elevado - em torno dos 18% ao ano. Há, portanto, grandes possibilidades de crescimento para as empresas deste setor, principalmente as micro e pequenas empresas.

As firmas que produzem *software* sob encomenda costumam seguir uma entre duas estratégias básicas de crescimento e diversificação. Uma é a diversificação horizontal,

---

<sup>4</sup> Dados obtidos através do SICOM - Sistema de Informações Comerciais

com a ampliação de serviços ofertados, dando soluções gerais para os problemas de informática dos clientes. Outra é a especialização da empresa em um nicho particular de mercado, de forma a atender a um específico segmento de mercado.

Porém, o setor de *software* sob encomenda está em profunda mudança no Brasil. Acompanhar tal mudança pode representar um amplo conjunto de oportunidades a serem aproveitadas.

Uma outra pesquisa com 1540 empresas de *software* instaladas no Brasil, realizada por Mayer e Bunge (1997) identificou o número de pessoas por perfil de atuação profissional. As pessoas foram classificadas por categorias, onde cada categoria de pessoas é definida em função do perfil de atuação profissional. A Tabela 2-5 mostra esta classificação.

Categoria	% sobre o total
Desenvolvedor de <i>software</i>	60.7
Outros	23.3
Marketing/Vendas	7.3
Suporte Técnico	4.3
Usuário	1.9
Imprensa	1.7
Estudante Universitário	0.7
Total	100

Tabela 2-5. Pessoas por perfil de atuação profissional  
Fonte: Mayer & Bunge, 1997

A categoria "Outros" é composta principalmente por executivos responsáveis por equipes de desenvolvimento. Apesar da pesquisa não especificar integralmente esta categoria, o importante é perceber que há uma desproporção entre o número de profissionais de marketing e vendas com relação aos profissionais de desenvolvimento. A categoria suporte técnico, que inclui o acompanhamento pós-venda para manutenção do

produto e ainda pode ser usada como diferencial para a venda, também possui um número baixo de profissionais (4,3%), comparando com o número de profissionais de desenvolvimento (60,7%).

Somando-se o tamanho de todas as equipes de desenvolvimento pesquisadas, obtemos uma amostra total de 22.855 profissionais. As equipes compostas por menos de 10 pessoas são a maioria absoluta entre todas as equipes, o que demonstra mais uma vez a natureza da formação da indústria de *software* brasileira, composta principalmente por micro e pequenas empresas.

As empresas pesquisadas têm vários alvos de desenvolvimento e modalidades de comercialização. Diversas empresas operam em mais de uma forma de comercialização de seu *software*, conforme Tabela 2-6.

Alvo de Desenvolvimento	Qtde	1996	1997
Uso Interno da Empresa	445	55,6%	60,1%
Para terceiros, sob encomenda	254	38,9%	34,3%
Comercialização própria	218	33,8%	29,5%
Comercialização terceirizada	42	5,2%	5,7%
Total	959		

Tabela 2-6. Alvos de desenvolvimento  
Fonte: Mayer & Bunge, 1997

## 2.3

### Santa Catarina - Panorama

---

O estado de Santa Catarina possui muitas potencialidades. Uma das razões para isso é sua distribuição de elementos praticamente uniforme por todo o território. Estes

elementos dizem respeito à população, renda, economia e conseqüentemente oportunidades. Esta diversificação territorial produz o crescimento de indústrias de setores diferentes por todo o estado e a criação de profissionais especializados em várias áreas, que, em conexão com as oportunidades emergentes, têm condições de realizar muitos feitos em direção ao crescimento de Santa Catarina e do Brasil.

É desta maneira que a massa de profissionais da área de informática que vem sendo formada, encontra vários segmentos industriais receptíveis ao seu produto. E assim, o estado se transforma em uma área integrada de desenvolvimento de *software*, formando um parque tecnológico de alta diversidade e qualidade.

## 2.3.1

### Visão Geral

---

Segundo dados de 1996, o Estado de Santa Catarina apresenta uma população residente de 4,8 milhões de habitantes. O contingente populacional cresceu no período de 91/96 a uma taxa média de 1,38% ao ano, em decorrência dos fluxos migratórios de outros estados. A densidade demográfica é de 51,0 habitantes/km<sup>2</sup>.

Esta população está uniformemente distribuída por todo o território catarinenses, sem grandes concentrações, sendo que apenas oito cidades possuem mais de 100 mil habitantes. As três maiores cidades dos estado têm menos de 500 mil habitantes (Joinville, Florianópolis e Blumenau).

Com somente 1,12% do território e 3% da população da país, Santa Catarina ocupa a sétima posição na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro, e tem o segundo maior PIB per capita do Brasil. O PIB global catarinense de 1996 foi de R\$ 29,89 bilhões, obtidos por 2,6 milhões de pessoas economicamente ativas.

A cada ano, Santa Catarina vem alcançando recordes em suas exportações. Em 1996 o Estado totalizou US\$ 2,63 bilhões em exportações para cerca de 162 países de cinco



continentes (Figura 2-1), posicionando-se como o 5º Estado exportador dentre os 27 estados brasileiros.

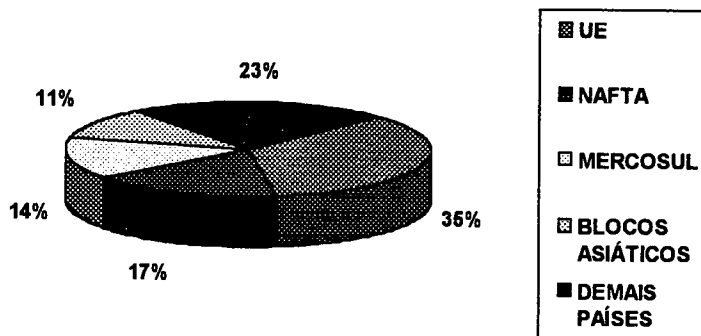


Figura 2-1: Exportações catarinenses para os blocos econômicos  
Fonte: MICT/SECEX/DECEX, 1997

## 2.3.2

### Pólos Industriais

O modelo catarinense de desenvolvimento tem sua marca na equilibrada distribuição das atividades econômicas. A agropecuária, a indústria e os serviços estão presentes em todo o Estado, e cada região desenvolveu uma especialização dentro de sua vocação físico-territorial. É assim que o Oeste agrícola, pecuário e agro-industrial convive com o Norte das indústrias eletro-metal-mecânicas; com o Planalto dos ramos madeireiro mobiliário e papel e papelão; com o Sul do carvão e da cerâmica; e com o Vale do Rio Itajaí da indústria têxtil e do vestuário.

O Pólo Tecnológico de Santa Catarina concentra-se na região litorânea que circula a área da grande Florianópolis. É neste local que podem ser encontrados parques financiados pelos governos estadual e municipal, onde estão concentradas empresas de tecnologia.

## Pólo Tecnológico de Florianópolis - TECNÓPOLIS

O Tecnópolis foi implantado pelo Governo do Estado de Santa Catarina e oferece condições especiais para investimento de alta tecnologia. Contará com uma importante e dinâmica estrutura de apoio composta por mais de 60 laboratórios, centros de pesquisa e uma Escola de Novos Empresários.

Parque Alfa - Com uma área de 1.000.000 m<sup>2</sup> distribuídos em 13 módulos, o Parque Alfa é uma das unidades da Tecnópolis que está em pleno funcionamento. Situa-se próximo a duas Universidades e abriga empresas de pequeno e médio portes das áreas de Instrumentação, Telecomunicações, Mecânica de Precisão, Cerâmica Fina e Informática. As empresas que estão se instalando no parque Alfa contam com incentivos fiscais e redução de impostos estaduais e municipais, financiamento do terreno (com toda a infraestrutura) e da construção. É nesta área que encontra-se instalada a Incubadora Empresarial CELTA, que atualmente abriga empresas desenvolvedoras de tecnologia.

O Parque Alfa também abriga o SOFTPOLIS, Núcleo SOFTEX de Florianópolis. O Programa SOFTEX 2000 foi concebido em 1992, por uma iniciativa do Ministério de Ciência e Tecnologia. O objetivo era dar suporte às empresas brasileiras de *software* visando atingir a meta de 1% do mercado internacional, estimado em US\$ 200 bilhões. O Programa estruturou-se através da criação de Núcleos localizados em diferentes centros urbanos no Brasil. Inicialmente, foram formados 13 Núcleos em várias cidades do Brasil. Em 1994 foi assinado o protocolo de criação do Núcleo de Florianópolis - SOFTPOLIS, o 14º no Brasil, por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, através do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC, órgão gestor do Núcleo.

As empresas associadas ao Núcleo recebem um conjunto de benefícios bastante importante. O mais significativo são bolsas concedidas pelo CNPq para as empresas contratarem profissionais e especialistas nacionais e internacionais, além de estagiários em tempo parcial. Outro tipo de bolsa é concedida para viagens e treinamento do pessoal das empresas, no Brasil e no exterior. Em três anos, este valor chegou a US\$ 1 milhão.

Outro benefício concedido é a disponibilidade do uso do Laboratório Compartilhado de Desenvolvimento de *Software*. São 500 m<sup>2</sup> de área com micro computadores, estações de trabalho, impressoras, Internet e outros equipamentos de informática, para uso livre das empresas, 24 horas por dia, além de sala de reuniões e treinamento. As empresas ainda recebem orientação e assessoria dos profissionais altamente qualificados do SOFTPOLIS, a nível técnico e gerencial.

No ano de 1996, o SOFTPOLIS iniciou a criação de seus Núcleos Satélites, instalados nas cidades de Joaçaba, Chapecó, São Bento do Sul, Jaraguá do Sul, Lages e Criciúma. O objetivo é aproveitar todo o potencial existente no estado de Santa Catarina, não se limitando somente às regiões metropolitanas. Estes Núcleos funcionam como filiais do SOFTPOLIS, oferecendo os mesmos benefícios, porém para as empresas daquela região.

Recentemente, em 1997, o Programa SOFTEX 2000 transferiu-se do governo para a iniciativa privada, tornando-se a Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* - SOFTEX. A missão da Sociedade é transformar o Brasil em um centro de excelência da produção e exportação de *software*, tendo como objetivo permanente situar o Brasil entre os cinco maiores produtores exportadores mundiais.

Atualmente, há 20 Núcleos SOFTEX no Brasil, sendo que 3 deles estão localizados no estado de Santa Catarina: SOFTPOLIS em Florianópolis, SOFTVILLE em Joinville e BLUSOFT em Blumenau. Toda a rede SOFTEX está interligada formando uma grande teia de produção de *software* e serviços. E ainda há os serviços comerciais dos três escritórios de promoção da exportação de *software*, localizados nos Estados Unidos, na Alemanha e na China.

O quarto escritório voltado para o MERCOSUL está sendo instalado em Buenos Aires sob a coordenação do SOFTPOLIS, que também deverá assumir a sua gestão. Para isso, foi criado o Projeto MERCOSUL, que contará com uma estrutura de informações de várias áreas, consultores e escritórios comerciais especializados para auxiliar as empresas a realizarem negócios entre países deste bloco econômico. O objetivo é que o SOFTPOLIS MERCOSUL se expanda para toda a América Latina e posteriormente para outros mercados mundiais.

Parque Beta - Ainda em estudo, o parque Beta será instalado em terreno de 100.000 m<sup>2</sup> no Distrito Industrial de São José, na região da Grande Florianópolis, e abrigará cerca de 20 empresas, além de um centro de pesquisa e desenvolvimento de química fina, fármacos e de materiais.

Parque Tecnológico de *Hardware* - Será implantado em terreno de 1.000.000 m<sup>2</sup>, estando prevista a instalação de 120 empresas nacionais e estrangeiras. O custo do investimento em infra-estrutura é da ordem de US\$ 18 milhões, com implantação gradativa em 10 anos.

### 2.3.3

### O Setor de *Software*

---

Santa Catarina conta com uma indústria de *software* dinâmica, que vem crescendo muito nos últimos anos com relação ao número de empresas e qualidade dos produtos e serviços. O Estado possui a maior empresa de *software* brasileira, a Datasul. A indústria estadual surgiu de uma combinação de capacidade e oportunidade. A partir da década de 60, algumas empresas de maior porte investiram na criação de departamentos internos de informática, assim como também surgiram empresas independentes, que assumiram o processamento de dados de outras empresas. Estes dois tipos de empresas foram responsáveis pela criação de uma massa de profissionais qualificados no setor de informática do estado. Na década de 80, a substituição dos *mainframes*<sup>5</sup> e minicomputadores por microcomputadores facilitou uma maior aquisição de equipamentos por parte de todas as empresas, que começaram a ter seu próprio serviço de processamento de dados. As empresas que antes prestavam este tipo de serviço viram-se obrigadas a se adaptarem à nova realidade do mercado, oferecendo serviços de consultoria e desenvolvimento de aplicações de *software*.

---

<sup>5</sup> Computadores de grande porte

Assim como é característico no mercado de *software* mundial, empresas de *software* de Santa Catarina concentram sua produção em dois tipos básicos de produtos:

- *software* produto ou pacote, direcionado para mercado horizontal e para um grande número de clientes, como produtos para contabilidade.
- soluções sob encomenda para diversos clientes, como empresas industriais, administração municipal e laboratórios clínicos.

As empresas de *software* podem contar com diversas formas de apoio estatal, como por exemplo, redução do imposto municipal ISS (de 0,2% a 5% dependendo do município); oportunidade de se estabelecerem em incubadoras, em parte financiadas pelos Governos Federal, Estadual ou Municipal; apoio do Governo Federal para que empresas possam expor em feiras especializadas como a Fenasoft - a mais importante feira brasileira de *software*; e ainda diferentes benefícios que as empresas podem usufruir através do programa SOFTEX.

Na realidade da indústria de informática de Santa Catarina hoje, a situação econômica das empresas, no geral, não é crítica. Algumas delas cresceram de uma forma bastante acelerada na primeira metade da década de 90. Este crescimento foi causado pela alta dinâmica do mercado de produtos de informática no Brasil neste período; o clima econômico do setor de informática e de *software* é comparativamente mais positivo que em outros setores. Vários estudos específicos realizados, como mostrado no item 2.2, demonstram que o grau de difusão da tecnologia de informática em vários setores da economia ainda é muito baixo, podendo-se presumir que este mercado continuará dinâmico a médio prazo.

O sucesso de uma empresa de *software* depende de uma capacidade comercial relativamente elementar, como por exemplo a identificação de oportunidades de negócios, um bom marketing de produto e a capacidade de reação flexível a mudanças de demanda. Justamente na questão comercial, várias empresas têm sérias deficiências, principalmente com o marketing, que é realizado de maneira amadora ou não existe. A deficiência comercial/marketing reflete a orientação excessivamente técnica do quadro de

profissionais das empresas, uma deficiência típica de empresas de base tecnológica no seu estágio inicial de desenvolvimento.

As empresas têm dificuldades de acesso a crédito para financiamento porque os bancos comerciais e de desenvolvimento exigem muitas garantias que empresas novas não podem fornecer. O financiamento da expansão das empresas de *software* catarinense entrevistadas geralmente é feito com capital interno próprio. O problema de obtenção de recursos será discutido posteriormente no capítulo 4.5.

A cooperação entre as empresas de *software*, com exceção daquelas instaladas em incubadoras, é fraca. A desconfiança é marcante nos locais onde há várias empresas instaladas, que atuam na mesma área, e portanto são concorrentes diretos. Algumas experiências negativas, como por exemplo, a contratação de pessoal qualificado de empresas concorrentes, ou a migração de um grupo de pessoas de uma empresa para fundar uma outra, levando consigo o *knowhow* adquirido, levaram a uma atmosfera de desconfiança e reforçam uma postura isolacionista das empresas de *software*. Também não se pode identificar cooperação entre os pólos industriais ou entre as empresas de pólos industriais diferentes. O nível de conhecimento sobre a situação do setor em outras regiões do Estado é caracterizado por preconceito ou total desconhecimento. A suposição de que a situação em outras regiões é melhor, e que outras regiões são mais beneficiadas por subsídios do programas de apoio à indústria de *software* existentes do que aquela própria, pôde ser constatado nas diversas regiões (FIESC/IEL/IAD, 1997).

Com relação à exportação de *software*, apesar de Santa Catarina contar com 3 Núcleos SOFTEX, as empresas ainda estão iniciando suas experiências de exportação para a América Latina, com pretensões de exportação para outros mercados. Na verdade, não se pode esperar que uma empresa que ainda está lutando para estabelecer-se no mercado local possa conseguir concentrar esforços na exportação. Este foi o grande equívoco do SOFTEX. Seu objetivo, que é de oferecer à empresa de *software* incentivos para exportação, não é realista, pois o planejamento para o mercado internacional fica além da fase atual de maturação destas pequenas empresas nascentes.

A maioria das empresas que recebe benefícios do programa SOFTEX, na forma de bolsas de estudo, usa-os para visitas e exposição em feiras nacionais e internacionais, para contatos com empresas no exterior e para a contratação de pessoal qualificado para o desenvolvimento de produtos, mesmo que estes não estejam destinados a exportação.

Se o SOFTEX desviou-se de seu caminho, cabe ressaltar, porém, sua importância para o desenvolvimento destas empresas. Ele é o principal responsável pelos maiores incentivos e pelo apoio significativo na criação e estabelecimento das empresas que formam a indústria nacional de informática.

## 2.4

## A América Latina e o MERCOSUL

---

Segundo a revista Balanço Anual 1997 Gazeta Mercantil – Santa Catarina<sup>6</sup>, as cidades de Florianópolis, Blumenau e Joinville concentram mais de 500 empresas desenvolvedoras de *software*, que geram aproximadamente 5 mil empregos e que, no ano passado, faturaram R\$ 200 milhões. O foco principal da empresa de *software* de Santa Catarina é o MERCOSUL, que está mais próximo da realidade brasileira nesse setor, uma vez que o planejamento estratégico para o mercado internacional fica um pouco além do horizonte de capacidade das empresas, se considerarmos que 80% das empresas que atuam no setor são micro e pequenas. Além disso, o interesse de empresas argentinas em realizar parcerias com as companhias catarinenses é crescente.

Segundo Dr. Marcus Vinícius Pratini de Moraes, presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil - ACEB, há urgência em isentar de qualquer imposto ou taxa os produtos destinados à exportação, considerando a perda de competitividade de nossos

---

<sup>6</sup> GAZETA MERCANTIL, 1997

produtos frente aos mercados do Sudeste Asiático e União Européia, face à desvalorização de suas moedas, 40% e 20% respectivamente, em relação ao dólar<sup>7</sup>.

Para Pratini, o melhor mercado é o MERCOSUL, pois o volume de exportações está na mesma média das importações, o que não vem acontecendo com os Mercados da União Européia e dos Estados Unidos, que são muito mais exportadores do que importadores em relação ao Brasil.

## **2.4.1**

### **O Histórico de Negócios entre Países da América Latina**

---

Um pouco antes da criação da Comunidade Econômica Européia, a América Latina já estava iniciando o processo rumo a integração regional. O tratado que criou a Associação Latino Americana de Livre Comércio (ALALC) assinado em 1960, promoveu a criação de uma área de livre comércio, através de negociações seletivas e periódicas entre seus países membros. Esta escolha - de negociar a critério dos países membros em vez de reduzir automaticamente as taxas de importação - fez este programa se desenvolver razoavelmente bem nos primeiros anos, mas chegou a uma situação de estagnação completa nos anos 70. Desta maneira, apesar de ter estimulado o comércio entre os países membros, a distância entre seu objetivo original e os resultados obtidos foi muito grande.

Brasil e Argentina assinaram 12 protocolos comerciais: o primeiro passo concreto em direção a proximidade dos dois países. Para complementar e melhorar seus tratados anteriores, os dois países assinaram em 1988 um Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, que estabelece um cenário de mercado comum entre os dois por dez anos, com a eliminação gradual de todas as barreiras tarifárias e harmonização de políticas macroeconômicas de ambas nações. Mais tarde foi estabelecido que este acordo

---

<sup>7</sup> Dados obtidos através da Internet, no *site* da ACEB - [www.sice.oas.org](http://www.sice.oas.org)



seria aberto a todos os outros países da América Latina. Depois da adesão do Paraguai e Uruguai um novo tratado foi assinado para todos os quatro países em 26 de março de 1991, possibilitando a criação de um mercado comum entre os quatro participantes, que viria a ser conhecido como Mercado Comum do Sul ou MERCOSUL.

A Associação Latino Americana de Integração - ALADI, foi criada em 1980 pelo Tratado de Montevideu para substituir a ALALC, e utilizou outros meios para tentar a integração dos países. No lugar da zona de livre comércio estabelecida pela ALALC, foi estabelecida uma zona de preferência econômica, criando condições favoráveis para o crescimento de iniciativas bilaterais, como uma previsão da instituição das relações multilaterais na América Latina. A ALADI tornou possível os acordos e ações de parceria entre países que tinham anteriormente somente laços limitados. O estabelecimento de um mercado comum, entretanto, era ainda o objetivo a longo prazo.

A ALADI está composta por 11 países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Estes países representam 95% do Produto Interno Bruto, 87% do território, 88% de população de toda América Latina e 4,5 % do comércio mundial<sup>8</sup>.

A partir de 1990 estes países firmaram diferentes acordos de integração, entre os quais se destacam aqueles que tem como objetivo chegar ao livre comércio de bens.

Entre este grupo se registram os subregionais: Além do MERCOSUL, já citado, o Grupo Andino - Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela, e o Grupo dos Três - Colômbia, México e Venezuela. Assim mesmo ainda há os grupos bilaterais: do Chile com a Colômbia, Equador e Venezuela; do México com o Chile e Bolívia; e o último do MERCOSUL com a Bolívia e o Chile.

Ao firmar o Tratado de Montevideu constituindo a ALADI, estes países foram mais ambiciosos no processo de integração, estendendo-a a materiais não comerciais, como também em seu objetivo final: constituir um Mercado Comum Latino Americano. Com

---

<sup>8</sup> Dados obtidos através da Internet, no *site* da ALADI - [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

maior realismo, foram adotando novos mecanismos com flexibilidade no modo e tempos para cumprir o novo objetivo final mediante aproximações sucessivas.

A partir de 1990, a celebração de Acordos de Alcance Parcial entre estes países, nos quais os signatários se comprometem a chegar ao livre comércio de bens por desregulamentação automática e linear seguindo cronogramas pré-fixados, a expansão e diversificação do comércio, e os investimentos entre os países que apontam a criação de um novo espaço econômico e cultural nesta região, permitirão que o processo de integração assuma novo significado e dinamismo.

Os acordos subregionais e bilaterais se multiplicaram (10 acordos até março de 1997), com um processo de articulação e convergência que permite prever a configuração de uma zona de livre comércio para os primeiros anos do próximo século. O comércio entre os onze países aumentou ano a ano, triplicando entre 1990 e 1995, alcançando os 35,5 bilhões de dólares, o que representa 17% das exportações totais dos mesmos, com um alto conteúdo de manufaturas, contribuindo para a competitividade destes países na abertura do mercado mundial.

A flexibilidade do Tratado de Montevideu tem sido utilizada crescentemente por vontade política dos países membros, inclusive para permitir, através do Protocolo Interpretativo do Artigo 44 do Tratado, a possibilidade que eles celebrem acordos com países terceiros, distintos dos latino-americanos, com as condições estabelecidas neste protocolo.

## **2.4.2**

### **O Comércio Atual**

---

Nos anos 90, o comércio entre os países da América Latina foi impulsionado por um conjunto de fatores: a queda das barreiras alfandegárias (o marco de um processo de abertura das economias), o crescimento do PIB, o aumento dos fluxos de investimentos estrangeiros e a proliferação de Acordos de Nova Geração entre os países membros. Estes últimos, dizem respeito, em geral, quase à totalidade do universo alfandegário,

com cronogramas de desregulamentação automática e eliminação progressiva de listas de exceções e outros tipos de restrições. As vendas entre os países membros da ALADI passaram de US\$ 11.3 bilhões em 1990 para US\$ 35.5 bilhões em 1995.

O fluxo comercial entre os países do MERCOSUL é o mais importantes dentro da América Latina, e também o mais dinâmico, fator determinante para que ele tenha uma participação crescente nos fluxos intra-regionais de comércio. Na sequência de importância está o comércio entre o Grupo Andino e o MERCOSUL, o comércio interno do Grupo Andino e o comércio entre MERCOSUL e Chile, cujo dinamismo tem acompanhado o fluxo regional total.

As vendas globais dos onze países membros da ALADI quase duplicaram em seis anos, passando de US\$ 112 bilhões em 1990 para US\$ 206 bilhões em 1995 e as taxas de crescimento anuais indicam que este dinamismo se encontra em franco crescimento: 6% em 1992, 17% em 1994 e o crescimento de 1995 foi de 22%, o que representa um aumento de mais de US\$ 37.000 milhões em somente um ano. As exportações entre os países somaram 17,2 % do total de comércio exterior do grupo em 1995.

A Tabela 2-7 dá uma idéia da dimensão da economia do MERCOSUL e da ALADI em 1995.

Outro fator fundamental para o crescimento dos negócios da América Latina são os investimentos estrangeiros diretos recebidos anualmente. Este valor triplicou entre 1990 e 1995, passando de US\$ 7,2 bilhões para US\$ 22 bilhões. Esta taxa cresceu mais que o fluxo mundial de Investimentos Estrangeiros Diretos. Um fenômeno muito importantes, que não se observava anos atrás é o desenvolvimento de fluxo de investimentos das próprias empresas latino-americanas na região, que, mesmo sendo menores, representam um significativo dinamismo, e estão sendo impulsionadas tanto pelos processos de privatização das estatais, como pelos esquemas de integração regional.

Com relação aos investimentos acumulados, o MERCOSUL é a zona econômica que recebeu a maior parte. Até 1994, havia recebido US\$ 67 bilhões (42% do total).

Segundo a revista *Gazeta Mercantil*<sup>9</sup>, o MERCOSUL constitui-se de um mercado subregional de quase US\$ 900 bilhões e de 205 milhões de pessoas, com uma renda média per capita de US\$ 4.000.

<b>País BLOCO</b>	<b>PIB %</b>	<b>População %</b>	<b>Superfície %</b>
Brasil	68	78	72
Argentina	29	17	23
Paraguai	1	3	3
Uruguai	2	2	2
MERCOSUL	52	50	62
Bolívia	3	8	23
Equador	9	12	6
Colômbia	33	34	25
Peru	13	24	27
Venezuela	42	22	19
GRUPO ANDINO	19	24	25
México	24	23	10
Chile	5	3	4
ALADI	100	100	100
% da América Latina	96	88	97

Tabela 2-7. Dimensão econômica da América Latina 1995  
Fonte: CEPAL 1995 e Guia do Mundo 1996

O dia primeiro de janeiro de 1995 foi a data marcada para a zona de livre comércio e unificação de mercados da Argentina, Paraguai, Uruguai e Brasil. A implementação atual do mercado comum, entretanto, foi adiada de maneira a permitir as nações integrantes fazerem os ajustes necessários. Além desses quatro países, Bolívia, Chile, Venezuela, Colômbia e Peru já mostraram interesse em participar do MERCOSUL.

<sup>9</sup> Dados obtidos através da Internet, no *site* da *Gazeta Mercantil* - [www.gazeta.com.br](http://www.gazeta.com.br)

## 2.4.3

### O MERCOSUL

---

Segundo o Ministério das Relações Exteriores - MRE<sup>10</sup>, os objetivos do MERCOSUL são os seguintes:

- O trânsito livre de bens, serviços e fatores de produção entre os países membros;
- A fixação de uma tarifa externa comum (TEC) e adoção de uma política de comércio comum;
- A coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais dos países membros com relação a comércio exterior, agricultura, indústria, taxas, sistema monetário, câmbio e capital, serviços, taxas, transporte e comunicações, ou qualquer outro item que concordarem, de maneira a garantir livre competição entre os países membros;
- O comprometimento por parte dos países membros de fazer as mudanças necessárias à suas leis nas áreas pertinentes para permitir a melhoria do processo de integração.

Estes objetivos deverão ser alcançados mediante o aproveitamento racional dos recursos naturais, a preservação do meio ambiente, o melhoramento das interconexões físicas, a coordenação de políticas macroeconômicas e a complementação dos diferentes setores da economia, com base nos princípios de gradualidade, flexibilidade e equilíbrio.

A convergência completa com as tarifas praticadas pelos países do MERCOSUL ocorrerá em 2006, quando a alíquota se situará no patamar entre 12 e 16 %.

O prazo estipulado para a convergência à TEC (Tarifa Externa Comum) dos quatro países, visa garantir que os investimentos efetuados sob a égide do MERCOSUL tenham tempo de produzir os efeitos esperados.

---

<sup>10</sup> Dados obtidos através da internet, no site do MRE - [www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)

O MERCOSUL apresenta um contingente populacional de 203,8 milhões de habitantes, distribuídos em uma área de 12 milhões de metros quadrados, e um Produto Interno Bruto de aproximadamente US\$ 650 bilhões. Embora sua plena implantação ainda não tenha ocorrido, o volume de negócios entre os países membros, que era de US\$ 3,6 bilhões em 1990, vem se multiplicando ano a ano. Em 1995, o intercâmbio comercial entre os quatro países atingiu a cifra dos US\$ 15 bilhões. Por outro lado, o potencial de novos negócios é muito maior, tendo em vista que o volume de negócios de seus participantes com outros países, é de cerca de US\$ 100 bilhões ao ano.

As Tabelas 2-8 mostram os indicadores econômicos dos países integrantes do Bloco MERCOSUL, no período de 1990 a 1995.

BRASIL Indicadores Econômicos	Ano			
	1990	1992	1994	1995
Produto Interno Bruto (milhões de US\$)	332.806	332.504	446.690	-
População (milhões)	149,0	154,1	159,0	-
Variação do Índice de Preço ao Consumidor	1.584,6	1.149,1	929,3	22,0
Exportação de Bens (milhões de US\$ FOB)	31.414	36.103	43.545	47.000
Importação de Bens (milhões de US\$ FOB)	20.424	20.572	33.105	50.000
Saldo da Balança Comercial (milhões US\$ FOB)	10.990	15.525	10.440	- 3.000
Dívida Externa Total Desembolsada (milhões de US\$)	123.439	135.949	148.295	169.000
Reservas Internacionais (milhões de US\$)	7.441	22.521	37.070	-

Tabela 2-8a. Indicadores econômicos - Brasil

ARGENTINA Indicadores Econômicos	Ano			
	1990	1992	1994	1995
Produto Interno Bruto (milhões de US\$)	121.369	143.880	232.880	-
População (milhões)	32,3	33,1	33,9	-
Variação do Índice de Preço ao Consumidor	1.343,9	17,6	3,9	1,8
Exportação de Bens (milhões de US\$ FOB)	12.354	12.235	15.839	20.600
Importação de Bens (milhões de US\$ FOB)	3.726	13.623	19.880	17.900
Saldo da Balança Comercial (milhões US\$ FOB)	8.628	- 1.338	- 4.041	2.700
Dívida Externa Total Desembolsada (milhões de US\$)	60.793	65.000	82.000	84.000
Reservas Internacionais (milhões de US\$)	4.592	9.990	14.327	-

Tabela 2-8b. Indicadores econômicos - Argentina

URUGUAI Indicadores Econômicos	Ano			
	1990	1992	1994	1995
Produto Interno Bruto (milhões de US\$)	8.633	9.577	12.809	-
População (milhões)	3,1	3,1	3,2	-
Variação do Índice de Preço ao Consumidor	129,0	59,0	44,1	36,8
Exportação de Bens (milhões de US\$ FOB)	1.693	1.703	1.1913	2.070
Importação de Bens (milhões de US\$ FOB)	1.267	1.941	2.585	2.545
Saldo da Balança Comercial (milhões US\$ FOB)	426	- 238	- 672	- 475
Dívida Externa Total Desembolsada (milhões de US\$)	2.933	2.426	2.741	2.750
Reservas Internacionais (milhões de US\$)	524	509	969	-

Tabela 2-8c. Indicadores econômicos - Uruguai

PARAGUAI Indicadores Econômicos	Ano			
	1990	1992	1994	1995
Produto Interno Bruto (milhões de US\$)	6.659	6.924	7.435	-
População (milhões)	4,3	4,5	4,8	-
Variação do Índice de Preço ao Consumidor	44,1	17,8	18,3	10,4
Exportação de Bens (milhões de US\$ FOB)	1.392	1.003	1.780	1.955
Importação de Bens (milhões de US\$ FOB)	1.354	1.827	3.500	3.305
Saldo da Balança Comercial (milhões US\$ FOB)	38	- 824	- 1.720	- 1.350
Dívida Externa Total Desembolsada (milhões de US\$)	1.695	1.279	1.272	1.335
Reservas Internacionais (milhões de US\$)	661	562	1.016	-

Tabela 2-8d. Indicadores econômicos - Paraguai

Fonte: CEPAL - Balanço Preliminar de la Economía da America Latina y Caribe - 1995

BID - Progreso Económico y Social en America Latina, informe 1994 e Economic Integration in the Americans, July 1995.

O Brasil representa a maior economia entre os países do MERCOSUL, com 160 milhões de habitantes e um território de 8,5 milhões de km<sup>2</sup>. Seu PIB de 1994 foi de aproximadamente US\$ 450 bilhões e sua renda per capita é em torno de US\$ 3 mil.

A Argentina possui a maior renda per capita do MERCOSUL, US\$ 7,7mil (1994) e sua economia foi uma das que mais cresceu nos últimos anos, com uma média de 8% ao ano. desde 1991. Está situada em um território de 2,8 milhões de km<sup>2</sup>, possui 33,9 milhões de habitantes e seu PIB de 1994 foi de US\$ 232,1 bilhões.

O Uruguai é um importante centro financeiro internacional e seu PIB em 1994 foi de US\$ 5,1 bilhões. Apresenta uma população de 3,2 milhões de habitantes com uma renda per capita de US\$ 3,6 mil. Sua área total é de 177 mil km<sup>2</sup>.

Com um PIB de US\$ 7,4 bilhões em 1994, o Paraguai possui uma população de 4,6 milhões de habitantes e ocupa uma área de 406 mil km<sup>2</sup>.

O MERCOSUL é apenas a porta de entrada para todo o mercado de língua espanhola, como se pôde perceber nos vários acordos de cooperação que estão sendo realizados pelo Governo Brasileiro com países de toda América Latina. A seguir, alguns exemplos destes acordos em 1997:

- Em setembro, missão representativa da Agência Brasileira de Cooperação - ABC e do Ministério do Trabalho à Costa Rica e à República Dominicana, com o objetivo de discutir as áreas prioritárias e as possibilidades de implantação de um Programa de Cooperação Técnica entre o Brasil e esses países. Na Costa Rica, foram apresentadas 32 demandas de cooperação técnica, envolvendo as áreas de informática, indústria, energia, meio ambiente, trabalho, educação e agricultura. Com a República Dominicana foram identificados os temas prioritários para a cooperação técnica nos setores de: pequenas e médias empresas, indústria e educação, entre outros.
- Em Quito, ainda em setembro, houve a assinatura do Ajuste Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Técnica entre o Brasil e o Equador .
- No final de setembro, representantes oficiais de 13 países se reuniram no Seminário Internacional sobre o Centro de Qualidade e Produtividade da América Latina e Caribe, empreendimento apoiado pelo PNUD.
- Em outubro, a ABC esteve em Washington para discutir com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) as questões para a implementação, no mais breve prazo possível, do Programa Conjunto de Cooperação Brasil-BID e do Programa de Capacitação de Recursos Humanos. Os dois programas permitirão prestar cooperação brasileira a países da América Latina e Caribe com capacitação brasileiras e recursos daquela instituição.
- Quase no mesmo período, na sede da OEA, a ABC reuniu-se com este órgão para discutir as possibilidades de alocação de novos recursos ao Fundo Brasileiro de



Cooperação (FBC), e estabelecer uma nova programação para as próximas ações que se pretendem desenvolver na América Latina e Caribe.

- Em dezembro, aconteceu a XV Reunião do Comitê de Programação e Avaliação (CPE) do Convênio de Cooperação Técnica BID-MERCOSUL, onde foi obtida a aprovação do projeto "Desenvolvimento Integrado da Região Missioneira do MERCOSUL".
- Em julho de 1997, realizou-se a primeira reunião do Comitê Preparatório da ALCA com o objetivo de promover o consenso e apresentar recomendações sobre os temas pendentes na próxima Reunião Ministerial a realizar-se na Costa Rica em março de 1998.
- Em setembro, realizou-se um encontro entre o MERCOSUL e o Grupo Andino, com o objetivo de dar continuidade aos entendimentos para a assinatura de um Acordo de Complementação Econômica, visando a formação de uma Zona de Livre Comércio, em um prazo de 10 anos como regra geral.

## **2.4.4**

### **As exportações brasileiras**

---

A taxa de crescimento de 2,67% registrada nas exportações brasileiras em 1996 decorreu principalmente das vendas dirigidas ao MERCOSUL e Estados Unidos. As exportações para os países do MERCOSUL ascenderam a US\$ 7.305 milhões, um acréscimo de 18,70% perante 1995, gerando receitas adicionais de US\$ 1,151 milhões, as mais elevadas do exercício. Com isso subiu de 13,23% em 1995 para 15,30%, em 1996, a participação das vendas para o MERCOSUL nas exportações brasileiras.

Este crescimento das exportações para o MERCOSUL está ligado ao desempenho das vendas para a Argentina, que passaram de US\$ 4.041 milhões em 1995, para US\$ 5.170 milhões em 1996, consignando crescimento de 27,94%, ou seja, US\$ 1,129 milhões, em

valor. Isto demonstra a abertura e aceitação do mercado Argentino em frente ao produtos brasileiros.

A Figura 2-2 mostra as exportações brasileiras de acordo com os países e blocos econômicos para os quais se destinam.

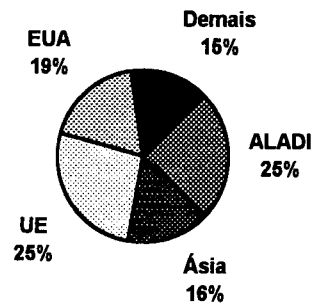


Figura 2-2: Principais blocos econômicos e países  
Fonte: Siscomex

Dentro do Bloco Econômico da ALADI, as exportações brasileiras tem as características mostradas na Tabela 2-9

	1995	1996	Var. 96/95		Part. %	
			Abs.	Rel.	1995	1996
ALADI	9.975	10.928	953	9.55	21.45	22.89
MERCOSUL	6.154	7.305	1.151	18.70	13.23	15.30
Argentina	4.041	5.170	1.129	27.94	8.69	10.83
Paraguai	1.301	1.325	24	1.84	2.80	2.78
Uruguai	812	811	-1	-0.12	1.75	1.70
DEMAIS	3.822	3.623	-199	-5.21	8.22	7.59
Chile	1.210	1.055	-155	-12.81	2.60	2.21
México	496	679	183	36.90	1.07	1.42
Bolívia	530	532	2	0.38	1.14	1.11

Tabela 2-9. Exportação - principais países  
Fonte: Siscomex

# 3

## Metodologia

---

Neste capítulo, serão discutidas as maneiras pelas quais este estudo foi formulado. Serão descritos os passos que foram seguidos do início da busca por fontes de informação até a formulação das propostas.

Este trabalho trata-se de um estudo qualitativo que, partindo de uma questão ampla como a comercialização de *software*, vai se definindo em questões específicas até atingir o objetivo da proposição de procedimentos para o sucesso deste processo.

## 3.1

### Levantamento de Dados

---

Em primeiro lugar, foi realizada uma revisão bibliográfica com o propósito de levantar basicamente o estado da arte de três aspectos:

1. O primeiro levantamento buscou todas as informações disponíveis sobre a indústria de informática brasileira, procurando um enfoque na indústria de *software*. Buscou-se identificar os números, e organizar as potencialidades e as dificuldades deste segmento.

manter-se pronto para fazer o investimento necessário, considerando requisitos do mercado em geral, e projetando o *software* de modo a facilitar a localização.

O *software* brasileiro tem muitas condições de obter sucesso no mercado internacional. O empresário brasileiro tem habilidade para lidar com o desconhecido, pois é habituado a desenvolver *software* de qualidade (robusto e eficiente) sob condições difíceis. O produtor de *software* brasileiro tem acesso à ferramentas modernas e muitos têm conhecimento de Inglês. Além disso, não se pode esquecer que o Brasil é o ponto de entrada para o MERCOSUL. Por outro lado, é preciso buscar melhorias onde o Brasil ainda tem debilidades. Além da falta de capital para investimentos, reclamação constante nas empresas de *software*, há pontos fracos nas áreas de administração e marketing. Pode-se citar:

- Não há cultura de planejamento de negócios entre os empresários;
- Muitos produtos desenvolvidos são similares ou já existentes;
- Falta planejamento e habilidade em marketing;
- Quase nenhuma pesquisa de mercado é realizada;
- As empresas não assumem um posicionamento no mercado.

Outros problemas dizem respeito à pouca importância dada pelos desenvolvedores às interfaces com usuário, e ao fato de que o Brasil ainda não é conhecido tradicionalmente como um país de *software*.

É necessário um esforço para que se possa ultrapassar estas dificuldades. Uma estratégia para isso é a parceria local. Um parceiro estabelecido no país onde se deseja exportar possui *knowhow* local: marketing e distribuição, conhecimento de como fazer negócio, estrutura montada, e outros conhecimentos específicos que podem reduzir os riscos do investimento.

Os parceiros internacionais ainda ajudam a estabelecer relacionamentos entre países, dar credibilidade em seus países, e abrir oportunidades de financiamento.

A empresa que deseja exportar deve procurar por parceiros que ofereçam canais montados e conhecimento específico do mercado. Este parceiro deve identificar-se com o produto, fazendo com que ele seja uma parte significativa no negócio dele e que possa oferecer suporte e serviços necessários.

Para uma empresa conseguir um parceiro assim, em troca, deve assumir algumas obrigações. O parceiro irá necessitar de tempo para desenvolver o mercado, assistência para fazer marketing e vender o produto. Ele desejará um parceiro profissional: a empresa deve ter um plano de negócio e marketing forte, e conhecer bem as características de sucesso do seu produto.

Além da parceria, outra estratégia é fazer a seleção de mercados, achando nichos. Para isso, é preciso ter bons planejamentos de negócios e marketing e segmentar o mercado. Neste caso, a melhor solução é realizar uma pesquisa de mercado para escolher quais mercados atuar. Isto tudo faz com que a empresa tenha domínio completo sobre seu produto, seu negócio e seu mercado.

E, por último, para manter sua vantagem competitiva, qualidade nos produtos e processos, a empresa precisa sempre usar ferramentas e tecnologia de ponta, oferecer treinamento contínuo para seus profissionais, manter proximidade do cliente e planejar constantemente para o futuro.

O fator do empreendedorismo está presente, de maneira implícita, em todos os fatores abordados por este trabalho. Porém, não foi considerado como um elemento individual e separado para o tipo de análise aqui apresentada. De qualquer maneira, ressalta-se o valor do estudo do empreendedorismo para o conhecimento dos princípios que causam as ações administrativas dentro das micro e pequenas empresas.

Neste capítulo estarão sendo apresentadas algumas observações e estratégias que podem ser usadas pela empresa de *software* brasileira. Estas estratégias estão sendo propostas por serem adequadas para as características da indústria de *software* brasileira. Elas complementam e enfocam os itens onde o Brasil ainda possui alguma debilidade e que, se forem melhorados, poderão levar um grande número de empresas ao sucesso de exportação.

## 4.1

### As Pequenas Empresas

---

As pequenas empresas constituem uma regra no Brasil e não uma exceção, são em número muito maior que as grandes empresas e empregam um grande contingente de mão-de-obra. No entanto, as pequenas empresas têm lutado muito para sobreviver diante dos pesados impostos, da concorrência e da evolução tecnológica muitas vezes inacessível.

Especificamente na questão da gestão tecnológica, as pequenas empresas padecem de uma série de problemas: a limitação de recursos financeiros, a escassez de recursos humanos qualificados, a dificuldade de acesso às informações, a falta de conhecimento das tecnologias disponíveis e a dificuldade em adquirir ou desenvolver tecnologia.

Para se ter uma idéia da situação das pequenas empresas, Luna & Barcia (1995) apresentam dados do SEBRAE de 1990, em um universo de 1000 micro e pequenas empresas, indicando que:

- 47 % não realizam planificação da produção;
- 50 % não fazem planificação de vendas;
- 45 % não tem controle de vendas;
- 47 % não controlam seus estoques;
- 85 % não realizam marketing;
- 65 % não medem sua produtividade;
- 60 % não utilizam sistema de controle de qualidade;

- 75 % não fazem planificação de seu *layout*.

Aliado a esses problemas, as pequenas empresas têm novos desafios pela frente, entre eles: o MERCOSUL, que aumenta a concorrência e as crescentes e rápidas inovações tecnológicas. Por outro lado, ele abre uma série de oportunidades que podem e devem ser aproveitadas.

### **4.1.1**

#### **Gestão da Tecnologia e Inovação - GTI**

---

As empresas devem estar preocupadas em acompanhar os movimentos do ambiente em que se inserem, passando a conhecer o mercado, a concorrência, os anseios da clientela, o parecer do público e, sobretudo, os seus pontos fortes e fracos, para se manterem competitivas.

De acordo com Manãs (1993), a determinação e decisão sobre a inovação tecnológica está sob a responsabilidade de quem realmente detém o poder na organização e têm a visão geral, procurando envolver todos os demais componentes. Cabe ao nível mais alto da empresa a escolha das estratégias (mesmo que seja participativa), o papel de conciliador, negociador e promotor de sinergia.

Outro ponto ressaltado por Manãs (1993) envolve a questão da administração das empresas, onde salienta que: boa parte das empresas é mal administrada; nenhuma empresa é perfeita em todos os seus mecanismos de funcionamento, controle e relacionamento; as empresas são aquilo que os seus administradores são e existe a necessidade (fundamental) de ter um plano de ação.

A GTI possui entre suas atividades básicas, algumas relacionadas com a compra e venda dessas inovações, o monitoramento ambiental, especificamente tecnológico e de inovações, a produção e a implantação e difusão de novas tecnologias.

Com base nessas atividades e as propriedades da tecnologia em cada uma delas, devem ser definidas as dimensões da gerência com base em uma hierarquia de papéis: o comprador de tecnologia (produto/conhecimento), a negociação, a venda da tecnologia ou da inovação, alocador de recursos e empreendedor. O gerente deve ter postura de líder, ser um agente de ligação e manipulador de distúrbios; deve ter bons conhecimentos de conteúdo humanístico e especializado.

De acordo com Mugler (1995), a discussão de gerenciamento de inovação nas pequenas empresas necessita da definição de três elementos: o conceito de inovação, o conceito de gerenciamento e o conceito de pequena empresa. O significado de inovação pode estar restrito ao desenvolvimento de novos produtos ou, em um sentido mais amplo, pode se estender a toda mudança, por exemplo com os processos de produção, o financiamento ou o marketing. O gerenciamento pode envolver a gestão do pessoal, mas em outro sentido pode envolver todas as formas de atividades que perseguem os objetivos ou ainda um sentido maior na direção das organizações. Não existe uma definição padronizada de pequenas empresas. No Brasil, por exemplo, ser uma micro-empresa significa ter um quadro de até 10 funcionários.

O autor apresenta um quadro de referência, onde mostra as condições gerais de gerenciamento de inovação, o qual é reproduzido abaixo.

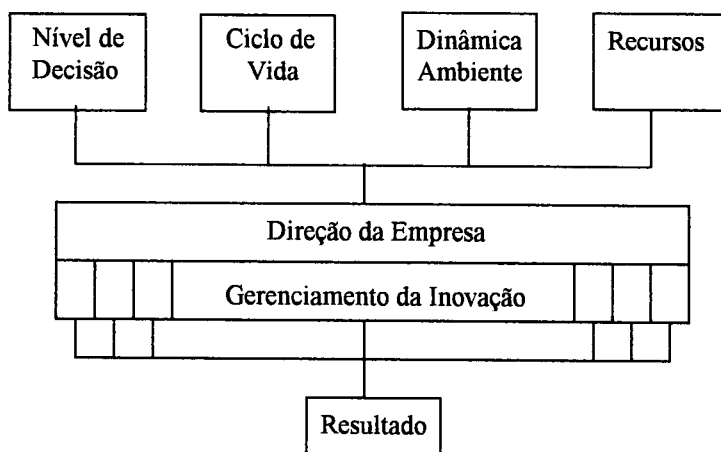


Figura 4-1. Referência heurística das condições gerais do gerenciamento da inovação  
Fonte: Mugler, 1995



Na heurística da Figura 4-1, a forma da direção da empresa em geral e do gerenciamento da inovação na pequena ou média empresa em particular, são determinadas pela complexidade das seguintes variáveis: a posição dos níveis de decisão na hierarquia, a fase do ciclo de vida da empresa, o grau de dinamismo do ambiente, e a disponibilidade de recursos internos na empresa.

A posição do nível de decisão na hierarquia repousa sobre a idéia de que na empresa existe um lugar para distinguir entre as decisões maiores (qualificadas como decisões estratégicas) e menores. Para o gerenciamento da inovação faz apenas uma diferença, se a inovação é elevada em qualquer sorte, por princípio, ao nível mais alto, ou se é somente de uma modificação concreta de um produto devido ao desejo de um cliente, que não representaria um acontecimento particular no cotidiano. A decisão de introduzir uma nova forma de organização de empresa ou de desenvolver uma cultura determinada da empresa, se reporta ao nível estratégico e às condições de um comportamento favorável ou desfavorável à inovação ao nível operacional.

Na questão do ciclo de vida, o gerenciamento da inovação se preocupa com as exigências específicas a cada fase da vida da empresa.

A dinâmica do ambiente é um conceito heurístico coletivo que recorre à forte complexidade do ambiente. O comportamento inovador do empreendedor pode determinar uma disposição à inovação, não somente baseado na situação econômica.

Enfim, de acordo com o autor, na Figura 4-1, o gerenciamento de inovação está situado como uma variável de ação entre as diferentes condições gerais (variáveis independentes) e o resultado de exploração da empresa (variáveis dependentes).

Na implementação de uma GTI, um aspecto ressaltado por Manãs (1993) como relevante, é a gerência da inovação tecnológica, considerando que a mesma quase sempre se encaixa em padrões técnicos, mas que deve estar presa à definição do trabalho, da forma, do atendimento e da visão mais ampla, em alguns casos sendo um advogado de defesa e em outros, um promotor de justiça, devendo abordar todos os aspectos envolvidos. Uma dificuldade da gerência de tecnologia é o acompanhamento e

avaliação dos trabalhos a ela subordinados, pois além da prática gerencial, é atributo dessa gerência estabelecer constantes contatos com níveis dentro e fora da organização e estar bem informado e atualizado para desenvolver eficientemente suas atividades.

O sucesso de uma GTI deve ser acompanhada de uma lógica de avaliação e apreciação dos resultados. Esse processo é normalmente composto de quatro etapas:

1. estabelecer critérios;
2. estar atento ao comportamento dos resultados;
3. comparar os resultados com as expectativas;
4. empreender ações necessárias para o acerto.

Na primeira etapa precisam ser estabelecidos os critérios de avaliação e apreciação, de maneira a que caracterizem os objetivos esperados e o esforço necessário para a sua execução. Na segunda etapa, são discutidos os pontos significantes da atividade e da inovação que poderão ser revistos. A terceira etapa envolve a comparação dos resultados obtidos com pesquisa, planejamento e desenvolvimento com as expectativas da empresa em relação aos mesmos. E, na quarta etapa são tomadas decisões de acerto quando necessário.

Ainda de acordo com Manãs (1993), o acompanhamento e a avaliação de inovações tecnológicas devem ser formalizados e sugere uma lista de atribuições, que devem ser efetuadas periodicamente.

a) Integridade Tecnológica (Tabela 4-1a)

Propriedade dos Resultados	Controle de Informação	Documentação
Proteção pelo patenteamento	Risco de afastamento do gerente	Grau de definição da sistemática da documentação
Proteção pelo registro de marca	Riscos de afastamento de pessoas-chave	Responsabilidade e estrutura da administração da documentação
Tratamento dos direitos de autoria	Concentração excessiva de informações em poder de um único colaborador	Normatização e Periodicidade de relatórios
Proteção por acordos de sigilo		Normatização de outros documentos
Outras medidas de proteção		Catálogo, classificação e recuperação de documentos

Tabela 4-1a. Integridade tecnológica.  
Fonte: Mañas, 1996

b) Grau de definição de negócio (Tabela 4-1b)

Envolvidos no processo de transferência	Definição do uso da tecnologia
Definição dos envolvidos	Natureza e adequação do contrato de licenciamento
Qualificação dos envolvidos	Nível de definição dos objetivos do negócio
Relacionamento dos envolvidos	Formas de relacionamento entre as partes
	Propriedade das atualizações e dos subprodutos tecnológicos

Tabela 4-1b. Grau de definição do negócio.  
Fonte: Mañas, 1996

c) Desempenho econômico (Tabela 4-1c)

Investimento	a. confiabilidade na estimativa do investimento b. compatibilidade do valor do investimento com a capacidade do investidor c. condições financeiras
Custo de produto	a. comparativo dos concorrentes b. participação relativa dos componentes de custos desagregados
Receita	a. confiabilidade na estimativa da receita b. receita resultante de subprodutos
Taxa de retorno	a. comparação de alternativas de investimento
Custo do projeto	a. valor aplicado: comparação previsto x realizado b. necessidades adicionais de recursos c. comparação com projetos alternativos
Políticas governamentais	a. uso de incentivos b. atendimento à restrições c. atendimento à legislação d. compatibilidade com a proteção ambiental

Tabela 4-1c. Desempenho econômico  
Fonte: Mañas, 1996

d) Desempenho Comercial (Tabela 4-1d)

Suprimentos	a. equacionamento de insumos, componentes e equipamentos: disponibilidade, preço, especificações, normatização, etc.
Produto	a. conceito produto/serviço b. definição dos clientes/mercados c. posicionamento do produto no mercado d. concorrência
Preço	a. confiabilidade nas estimativas de vendas futuras b. preço
Canais de distribuição	a. definição de canais e estratégias de venda b. legislação e regras governamentais
Promoção	a. assistência técnica, manutenção, treinamento e serviços de venda b. investimentos e custos de distribuição

Tabela 4-1d. Desempenho comercial  
Fonte: Mañas, 1996

#### e) Desempenho Técnico

O desempenho técnico se dá em relação a: grau de inovação, estágio de desenvolvimento, abrangência de uso, facilidades e possibilidades de atualização; vantagens em relação a tecnologias concorrentes, força da patente ou proteção, e complexidade da engenharia de processo e produto.

## 4.1.2

### Gerenciamento de Tecnologia

---

Uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology - MIT, em 1990, com oito setores dos EUA, apresentada em Badawy (1993), mostra que as empresas americanas estão perdendo mercado, apesar de muitas delas terem sido as primeiras neste mercado. No diagnóstico do problema, o MIT identificou seis problemas maiores:

- estratégias antigas;
- horizontes curtos;
- fraca tecnologia no desenvolvimento e produção;
- negligência de recursos humanos;
- falhas de cooperação;
- governos e indústria em finalidades divergentes.

De acordo com Badawy (1993), os problemas gerenciais em administrar tecnologia têm sido atribuídos à tendência dos gerentes técnicos em ignorar os dados disponíveis e resultados de pesquisa sobre os requisitos para gerenciar profissionais técnicos.

As barreiras para efetivar o gerenciamento de tecnologia podem ser vistas como forças operando em dois níveis de análises: o nível operacional (micro força) e o nível estratégico (macro força). O micro nível representa atividades, funções e decisões gerenciais realizadas no dia-a-dia da empresa, enquanto o nível macro se relaciona, principalmente, com a direção estratégica da empresa, pensamento estratégico e a função da tecnologia em moldar a estratégia.

Os três erros estratégicos em gerenciamento apresentados por Badawy (1993) para as empresas de modo geral: o insuficiente entendimento da natureza e orientação do gerenciamento da tecnologia, a inadequada visão e liderança sobre a parte do gerenciamento, e as pobres práticas organizacionais podem ser aplicadas à situação das pequenas empresas. A Tabela 4-2 mostra o detalhamento de cada um destes itens.

O primeiro erro que envolve o problema de entendimento do gerenciamento de tecnologia pode não significar um grande problema na pequena empresa, visto que o dono/empreendedor normalmente é único (ou poucos sócios), e ele mesmo gerencia a questão tecnológica e sabe que, na atualidade, precisa aplicar com cuidado esse gerenciamento para se manter no mercado.

No caso daquelas pequenas empresas, onde os donos são oriundos de atividade acadêmica, este problema, em princípio, poderia ser mais fácil de ser controlado, devido ao conhecimento acumulado pelos mesmos.

Na questão da visão inadequada e liderança sobre a parte do gerenciamento, o dono/empreendedor de uma pequena empresa, apesar de ter recursos limitados, pode gerenciar tecnologia fazendo uso de especialistas, com a consciência de que a tecnologia se faz necessária. Inclusive para evitar este tipo de erro, as empresas podem se reunir para trocar experiências, o que seria extremamente salutar para sua manutenção.

<b>1. Insuficiente entendimento da natureza e orientação do gerenciamento da tecnologia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fracasso para diferenciar entre gerenciamento de tecnologia e gerenciamento genérico;</li> <li>b. Falta de entendimento e igualdade de conceitos de gerenciamento de engenharia e gerenciamento de tecnologia;</li> <li>c. Falta de entendimento do gerenciamento de topo dos problemas específicos de gerenciar tecnologia.</li> </ul>
<b>2. Inadequada visão e liderança sobre a parte do gerenciamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Visão estreita - gerenciamento de tecnologia é a ligação que falta na estratégia da empresa;</li> <li>b. Crises na liderança e inabilidade para gerenciar mudança;</li> <li>c. Inadequado pensamento estratégico, visão estreita e foco insuficiente;</li> <li>d. Ênfase predominante em orientação de lucro a curto prazo pelo gerenciamento de topo enquanto sacrificando investimento a longo prazo e resultados;</li> <li>e. O gerenciamento de topo não tem aceito sua função de gerenciar inovação tecnológica;</li> <li>f. Falta de balanceamento entre marketing e orientação técnica.</li> </ul>
<b>3. Pobres práticas organizacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Insuficiente inovação ética;</li> <li>b. Gerenciamento por slogans;</li> <li>c. Pobre gerenciamento de qualidade;</li> <li>d. Não efetivo gerenciamento estratégico de tecnologia;</li> <li>e. Práticas pobres em transferência de tecnologia.</li> </ul>

Tabela 4-2. Erros estratégicos em gerenciamento de tecnologia.  
Fonte: Badawy, 1993

A precariedade em que vivem as pequenas empresas já é de conhecimento comum. Problemas como: falhas graves na questão do planejamento, a não utilização de sistema de controle de qualidade, a falta de controle e o baixo índice do uso da informatização, entre outros, fazem parte da realidade das pequenas empresas brasileiras.

Diante deste quadro cabe uma reflexão: como gerenciar tecnologia e inovação em um ambiente tão desestruturado? A reflexão pode ser dividida em dois enfoques: no uso da tecnologia e na criação/difusão da tecnologia.

No primeiro enfoque, a pequena empresa necessita reestruturar seus procedimentos e adequá-los ao uso da tecnologia necessária. No segundo caso, a criação e difusão, não basta desenvolver tecnologia, é necessário divulgá-la e adequá-la às normas exigidas pelo mercado, que formam um conjunto de desafios para a pequena empresa.

Contudo, em qualquer dos dois enfoques, a empresa precisa se manter informada, atualizada e sintonizada com o ambiente externo e precisa combinar harmoniosamente os componentes humanos, financeiros e tecnológicos, que compõem seu ambiente interno.

### **4.1.3**

#### **A Criação e Difusão de Tecnologia**

---

Até o momento, a exposição deste trabalho versou sobre a utilização da tecnologia. Existe, entretanto, uma outra abordagem que se faz necessária: a criação e difusão de tecnologia pelas empresas.

Boucher, Paquin e Quesnel (1995) iniciam essa discussão questionando se as pequenas e médias empresas têm condições de manter no seio de sua organização interna um processo contínuo de inovação tecnológica. Esse questionamento faz sentido, principalmente no Brasil, onde a situação das pequenas empresas é precária e as mesmas são fadadas ao insucesso, ainda na sua “infância”.



Para complicar a situação das empresas, surge a discussão de qualidade e a normatização da qualidade, fazendo com que as empresas se ajustem para garantir-se no mercado. Por exemplo, com a exigência da ISO 9000, muitas empresas, inclusive pequenas, tiveram de se adequar e rever seus procedimentos para obter a certificação necessária para a sua atividade.

Na questão da criação, segundo os autores acima, muitas pequenas empresas são formadas por profissionais especializados, que geram produtos a partir de experiências acadêmicas adquiridas e transformam-se em laboratórios de pesquisa. Desta forma, estes profissionais detêm um conjunto de conhecimentos que os capacitam a gerar produtos.

A difusão tecnológica exige que a pequena empresa adote uma estratégia de comercialização de seus produtos, de acordo com suas particularidades. Pode fazer uso de propaganda nos meios de comunicação para divulgar o produto, pode utilizar uma estratégia de levar o produto até a presença do cliente, ou ainda outro esquema próprio.

Ainda de acordo com os autores, dois pontos são relevantes na questão da difusão: a opção por criar um novo setor ou penetrar em um setor existente e os riscos financeiros, custos e recompensas.

Não se pode falar de tecnologia sem focar a tecnologia de informação, dada a sua presença nas organizações atuais. A tecnologia vem sendo utilizada não somente para facilitar a vida dos usuários da organização, mas para obter vantagem competitiva envolvendo clientes, fornecedores e comunidade em geral.

A moderna tecnologia de informação, segundo Gurbaxani (1991), pode reduzir os custos de comunicação de informação pela melhora da qualidade e pela rapidez do processamento de informação e da tomada de decisão, levando a um gerenciamento mais eficiente. O mesmo autor acrescenta ainda que a tecnologia de informação trouxe mudanças como: intensificar e avaliar economias de escala e intensificar operações que permitam produção em massa, introduzindo um alto grau de flexibilidade na produção.

O uso de tecnologia de informação habilita as organizações a processarem informação relevante de uma forma mais efetiva e assim, melhorar a qualidade e rapidez do processo de tomada de decisão pelo gerenciamento superior.

Ketteringham e White (1990) colocam que as organizações articulam quatro questões tecnológicas principais:

- identificação das tecnologias existentes na empresa que podem fornecer oportunidades em novos negócios;
- expansão no desenvolvimento e pesquisa interna em novas áreas;
- obtenção de tecnologia por licença, aquisição ou *joint venture*<sup>11</sup>;
- desdobramento de investimento em novas pesquisas e no desenvolvimento a nível internacional.

Este interesse crescente em tecnologia, na visão dos autores, se deve à emergência da competição internacional e ao aumento de novas atividades de risco. Neste contexto, colocam os seguintes elementos como importantes nesta estrutura tecnológica: uma definição precisa e útil de tecnologia, a função estratégica da tecnologia, a ligação de estratégias tecnológicas e estratégias de negócios, a natureza da mudança de tecnologias e os fatores internacionais no desenvolvimento da tecnologia.

Daniels (1996) enfoca a questão da tecnologia da informação defendendo que, para que uma empresa se torne verdadeiramente global, deve fazer uso de uma ampla variedade de tecnologias de informação, minimizando a distância, o tempo e coletivizando o conhecimento entre os funcionários. No entanto, afirma que a tecnologia de informação não pode ser considerada de forma isolada, equilibrando os processos tecnológicos e organizacionais. A convergência de comunicações e atividades nas atividades empresariais diárias está tornando possível os rápidos avanços da tecnologia de informação.

---

<sup>11</sup> Segundo Churruca & García-Lomas, 1995, uma *joint-venture* pode ser definida como "uma empresa criada por duas ou mais empresas para realizar o desenvolvimento conjunto de uma atividade".

## **4.1.4**

### **Os Caminhos para Aproveitar as Oportunidades**

---

Partindo do estudo realizado e do princípio de que as pequenas empresas podem e devem fazer uso de recursos disponíveis, são sugeridos alguns caminhos que contribuem para que as mesmas se mantenham competitivas e façam o melhor uso das tecnologias. Esses “caminhos” podem parecer óbvios, mas exigem disciplina e esforço por parte da pequena empresa. Assim, ela deve:

- manter-se informada e atualizada;
- manter contato com as entidades de apoio à pequena empresa;
- buscar parcerias com outras empresas;
- treinar adequadamente os recursos humanos;
- consultar especialistas para discutir questões tecnológicas que não domina;
- realizar o planejamento de tecnologia em conjunto com o planejamento organizacional;
- conscientizar-se de que é uma pequena empresa e que, para se manter competitiva, deve aproveitar e fazer o melhor uso dos recursos disponíveis (tecnológicos, humanos, financeiros, material e informações).

A informação e a atualização das pequenas empresas se dá através de recursos como os meios de comunicação, revistas especializadas, seminários que trazem tanto informações gerais sobre política econômica que as influenciam, como temas específicos para a condução de seus negócios.

O Brasil possui entidades associativas de pequenas empresas (SEBRAE, federações estaduais e seções dentro das Associações Comerciais), que sempre trazem discussões

sobre temas atuais como normatização da qualidade, terceirização e marketing, e sobre temas ligados diretamente à situação das pequenas empresas, como a luta pela redução dos impostos, que parece estar obtendo uma vitória com a criação do imposto único.

A busca de parcerias com outras empresas se faz necessária para ampliar os serviços oferecidos e alavancar novos mercados. Isto será melhor discutido no item 4.4. A necessidade de treinar recursos humanos se faz necessária para que extraiam o máximo da tecnologia disponível ou no caso da criação/difusão de tecnologia utilizem métodos eficazes para o desenvolvimento do produto.

Um aspecto relevante, que se faz presente nas várias atividades das empresas é a questão do planejamento da empresa. Não é difícil encontrar empresas que fazem planejamentos setorializados, sem integração entre os mesmos. Essa forma de atuação leva à posturas divergentes e conseqüentemente ao desperdício de tempo e de recursos na atividades de planejamento, gerando um manual de planejamento que permanece engavetado .

Por fim, a conscientização do que significa “ser pequena empresa” pode transformá-la em uma empresa proativa, que busca fazer uso de recursos disponíveis para, não apenas manter-se competitiva no mercado, mas influenciar esse mercado com novos métodos de trabalho e novos produtos e serviços.

## **4.2**

### **A Miopia Mercadológica**

---

Todas as organizações, sem exceção, tem algum grau de miopia mercadológica. Por exemplo, o setor de vendas terceirizado das empresas possui baixo nível de controle e desconhecimento do mercado atendido. Há um alto grau de verticalização, são atendidos segmentos específicos de mercado, normalmente os mais tradicionais, e existe um baixo comprometimento dos canais de vendas com a área técnica.

Geralmente a política comercial se restringe à preço e forma de comercialização. A fixação do preço é com base na aplicação de *mark-up*, definição de um valor médio-alto considerado como aceitável pela alta gerência. Os custos que são utilizados para cálculo de preço são desatualizados ou pouco confiáveis.

A comunicação com o mercado é muito fraca, faz-se pouco e de forma desorganizada. Não existe uma orientação "técnica" quanto ao formato, tipo de veículo, frequência, meio ou mensagem. A empresa tem uma relação muito baixa com a imprensa. O gerente de vendas é o responsável por esta parte de maneira não prioritária, isto é, quanto o tempo permitir. Isto porque não existe um plano estabelecido com datas a serem cumpridas, prazos e verba destinada. Pela falta de uma unidade visual, não apresenta uma imagem consistente ao mercado, vinculando-a normalmente ao produto principal e dificultando novos lançamentos. Quando a empresa participa de feiras, palestras e apresentações, geralmente envolve o pessoal técnico pelo baixo nível de conhecimento da equipe de vendas. Conseqüentemente a empresa tem mais experiências frustrantes do que sucesso nesta área.

Os folhetos institucionais são inexistentes ou desatualizados, e pouco trabalhados na área visual. A marca geralmente é desenvolvida de forma doméstica ou amadora, sem uma amarração ou um padrão de unidade visual e o perfil no mercado que atenderá. O material contém muitas explicações técnicas sobre o produto e fraco apelo promocional.

Com relação ao conhecimento de seu mercado alvo, as empresas possuem baixo nível de informações e falta de sistemática quanto a coleta dos dados. Definição inadequada dos dados primários que sirvam como fonte para elaboração de análises, projeções, etc. Pouca definição quanto aos padrões de correção temporal dos dados, de maneira a permitir a avaliação da evolução de negócio e sua comparação com outros indicadores da economia. Normalmente os dados são subtilizados e tornam-se um fardo para o gerente que, atendendo à solicitação da alta administração, tem que gerar relatórios ao final do mês explicando a alta ou baixa de vendas e tendo que fazer uma previsão anual de vendas. Falta à empresa uma visão clara do *mix* de produtos e seus efeitos de desbalanceamento de produção e estoque.

Baixa ou nenhuma ação sistemática de pesquisa de mercado é feita, tampouco suas oportunidades ou efeito de um lançamento de produto. O acompanhamento das ações da concorrência é deficitário, sem sistemática, não se montando um dossiê que oriente ações neutralizadoras e outras ações.

Na abordagem orientada ao mercado, as necessidades do mercado são colocadas na frente de qualquer outro fator. Todo o negócio é montado com o objetivo de satisfazer as necessidades dos usuários. As outras atividades são consequência disto. Desta maneira, torna-se primordial saber exatamente quem é o mercado da empresa.

Se as empresas de *software* são orientadas ao mercado, orientadas em satisfazer as necessidades dos clientes, elas têm mais propensão de obter sucesso do que aquelas que ignoram a demanda dos usuários. A maioria das empresas são pegadas de surpresa; elas são dirigidas por técnicos: analistas, engenheiros, e acham que as pessoas irão comprar seu produto porque é novo, inovador e cheio de funções. Esta é a receita do fracasso, quando a tecnologia cega o empresário, que não enxerga o que o cliente realmente deseja. Isto acontece mais freqüentemente do que se imagina com as empresas.

Para a empresa ser realmente orientada ao mercado, ela deve tomar cada ação através de sua visão de quem é seu usuário final e de como pode-se ajudá-lo. Para isto, é necessário sair do escritório, vislumbrar o mercado, entender seus problemas, oferecer alternativas e soluções. É por este motivo que o empresário que passa toda semana trancado dentro da empresa preocupando-se somente com o desenvolvimento, não sabe o que o mercado está querendo.

Radin (1994) aponta quatro perguntas básicas que devem ser feitas para obter orientação ao mercado:

- O que os clientes estão tentando atingir?
- Eles estão tendo algum problema fazendo isto?
- Que métodos eles estão usando agora?
- Como oferecer uma maneira melhor de solucionar os problemas deles?

As oportunidades estão onde existir grupos de indivíduos com atributos comuns, que perceberam uma diferença entre uma condição existente ou esperada e a maneira de como eles desejariam que as coisas fossem (Weinstein, 1994).

É necessário analisar a situação do futuro mercado ou segmento de mercado. Se as coisas estão bem, independente do quão bom o produto seja, não existe nenhuma oportunidade, pois não existe nenhum problema que necessite de solução.

Por outro lado, sempre que houver um problema a ser solucionado, existe a oportunidade. Não somente problemas concretos, mas também expectativas (políticas, econômicas) levam à criação de oportunidades, (como expectativas de crescimento de população, aumento do poder aquisitivo de um segmento), e ainda diferenças de qualidade, custo, facilidade de solucionar determinado problema e de ser inovador.

Percebe-se que as oportunidades existem e podem ser criadas todos os dias, bastando para isto identificar a insatisfação do mercado.

No Brasil, e ainda em muitos outros países do mundo, têm-se uma visão errônea do que é marketing. Esta falsa interpretação leva a grande maioria das empresas brasileiras a desenvolverem todo o produto sem nenhuma preocupação com o mercado. Uma vez estando o produto pronto, o próximo passo é começar a desenvolver uma campanha de marketing.

Na verdade, o marketing é muito mais do que fazer a divulgação de um produto para que as pessoas saibam que ele existe. Ele consiste em ter um produto de acordo com as necessidades dos clientes, o que implica em conhecer o seu mercado.

Não são exceções casos onde as empresas desenvolvem um produto de alta qualidade, porém não conseguem vendê-lo, pois ele soluciona um problema que não existe, ou pelo menos não existe naquele segmento onde ele está tentando penetrar.

## 4.2.1

### Pesquisa feita entre empresas de Florianópolis

---

O objetivo desta pesquisa foi investigar quais são as estratégias das empresas de *software* de Florianópolis para os mercados local e externo, caracterizá-las em função dos dados obtidos e, se possível, chegar a resultados comuns dos procedimentos adotados por elas. Isto para que, após uma análise mais profunda, se possa propor estratégias para complementar aqueles pontos que não foram considerados apropriados, ou que foram desconsiderados pelas empresas.

Foram analisados os planos de negócios de 21 empresas associadas ao SOFTPOLIS (ver item 2.3.2), correspondendo a 70% das 30 empresas associadas no ano de 1996. Todas as empresas consideradas já estavam associadas ao Núcleo por pelo menos 1 ano. A idade média das empresas pesquisadas é de aproximadamente 6 anos.

Em primeiro lugar, foram analisados os investimentos contidos no planejamento. A idéia foi comparar a quantidade de recursos destinados à profissionais de desenvolvimento em geral (como analistas e programadores), à recursos técnicos (como *software* e equipamentos de informática) e ao marketing, tudo com relação à quantidade total de recursos destinados ao projeto do produto.

Também foram analisadas as estratégias de marketing adotadas para o mercado interno e externo, o que inclui o preço do produto para estes dois mercados. Os resultados podem ser vistos na Tabela 4-3.



Empresa Fundação	Valor Projeto	Profissionais Desenvolvi- mento	Recursos Técnicos	Marketing	Preço interno	Preço Externo	Estratégia de		Marketing
							Interna	Externa	
1 - 1988	100.000,00	40.000,00 40 %	50.000,00 50%	10.000,00 10%	1.000,00		1 2 3		
2 - 1995	54.080,00	29.880,00 55,25%	24.200,00 44,75%	0 0%	3.000,00	4.000,00	1 4		1
3 - 1990	225.000,00	40.000,00 17,7%	185.000,00 82,2%	0 0%	500.000,00	300.000,00	1 4		1
4 -	58.499,01	24.534,82 41,9%	31.177,02 53,29%	2.787,17 4,76%	100.000,00		1 4		5
5 - 1991	119.000,00	70.000,00 58,9%	43.000,00 36,2%	6.000,00 5%	600,00	250,00	1 3 6 7		
6 - 1985	149.800,00	49.800,00 33,24%	82.000,00 56%	18.000,00 12%	48.000,00	12.000,00	1		5
7 - 1989	441.200,00	252.000,00 87%	37.500,00 8,49%	1.000,00 0,07%	1.800,00		1 2 3		3 8
8 - 1994	27.000,00	19.000,00 70,4%	8.000,00 29,6%	0 0%	600,00	600,00			
9 - 1993	132.000,00	28.000,00 21,2%	11.000,00 8,3%	0 0%	2.000,00	2.000,00	9		9
10 - 1994	159.638,00	118.438,00 74,19%	40.000,00 25,05%	0 0%			9		9
11 - 1991	156.400,00	102.400,00 65,4%	27.000,00 17,2%	27.000,00 17,2%	800,00	800,00	1 3 5		5
12 - 1988	128.196,00	98.400,00 76,7%	10.596,00 8,26%	19.200,00 14,9%	1.110,00	1.500,00	3 7 11		

Empresa Fundação	Valor Projeto	Profissionais Desenvolvi- mento	Recursos Técnicos	Marketing	Preço interno	Preço Externo	Estratégia de		Marketing
							Interna	Externa	
13 - 1995	14.560,00	11.760,00 80%	2.000,00 13,7%	800,00 5,4%	500,00	500,00	1 2 1 1	1 2 1 1	
14 - 1993	3.000,00	1.500,00 50%	1.400,00 46,6%	100,00 3,3%	10.000,00	10.000,00	12 13	5	
15 - 1991	35.000,00	28.700,00 82%	4.300,00 12,28%	2.000,00 5,7%	7.000,00	7.000,00	5	5	
16 - 1990	15.920,00	12.920,00 81,1%	2.800,00 17,58%	200,00 1,25%	300,00	250,00	1 3 8	1 3 8	
17 - 1988	268.810,00	160.000,00 59,52%	78.810,00 29,30%	30.000,00 11,16%	6.000,00		1 3 4 7		
18 - 1995	1.000.000,00	500.000,00 50%	400.000,00 40%	100.000,00 10%	600.000,00	800.000,00	5	5	
19 - 1984	44.300,00	33.000,00 74,49%	11.300,00 25,5%	0 0%	1000,00	1000,00	1 8	8	
20 - 1991	569.306,00	464.306,00 81,5%	65.000,00 11,4%	40.000,00 7,0%	140.000,00		1 2 4	1 2 4	
21 - 1994	11.570,00	6.270,00 54,19%	5.300,00 45,80%	0 0%			2 3 5 1 1	2 3 5 1 1	
Total	3.724.849	2.090.908 56,13%	1.130.383 30,35%	257.087 6,9%					

Tabela 4-3. Investimentos feitos pelas empresas pesquisadas

A Tabela 4-3a mostra quais estratégias de marketing são mais usadas pelas empresas e a identificação de cada estratégia.

Legenda:	Estratégia Interna	Estratégia Exterior
1 - feiras, eventos	13	5
2 - mala direta	5	3
3 - mídia especializada	9	3
4 - ministrar cursos, visitas, demonstrações e palestras	5	1
5 - parcerias	5	10
6 - Internet	1	-
7 - telemarketing	4	-
8 - uso de representantes comerciais	2	-
9 - consultoria/pesquisa de mercado	2	2
10 - comércio varejista	1	-
11 - segmentação de mercado	4	2
12 - definição do mercado alvo	2	-

Tabela 4-3a. Estratégias de marketing mais usadas

A análise dos resultados mostra, com relação às estratégias de marketing que: sete empresas não tem estratégias de marketing para o exterior (33%), duas empresas não tem para o comércio interno (9,5%), e uma empresa não tem para nenhum dos dois mercados (4,7%). Nove empresas tem exatamente a mesma estratégia para os dois mercados (43%).

Com relação à proporção dos investimentos em marketing em função do total de investimentos, os resultados podem ser vistos na Tabela 4-3b.

Investimento em marketing % do valor total	Qtde de empresas
0 %	7 (33%)
0-5 %	5 (24%)
5-10 %	5 (24%)
10-15 %	3 (14,2%)
mais de 15 %	1 (4,7%)

Tabela 4-3b. Investimentos em marketing

Pode-se perceber que existe uma despreocupação com relação ao marketing e, conseqüentemente, à forma de comercialização do produto. A porcentagem de investimentos em marketing relatada nos planos de negócios são insignificantes e em 33% das empresas pesquisadas, não existe. As estratégias de marketing na sua grande maioria se resumem a meios de comunicação como divulgação do produto, sem focalizar seu consumidor ou mercado principal. Nenhuma das empresas tem um plano de marketing.

Em conseqüência disso, a definição dos preços, em muitas destas empresas, não é feita baseada no conhecimento sólido do mercado e dos concorrentes, o que pode prejudicar muito as vendas.

Através de um questionário, foram avaliados mais dois itens destas empresas, a saber: valor das vendas anuais e idiomas de negociação. Ao total, doze empresas responderam ao questionário conforme Tabelas 4-4 e 4-5.

Vendas Anuais US\$ milhões	Qtde empresas
Menos de 1	9
1 a 5	2
10 a 50	1

Tabela 4-4. Vendas anuais

Idioma de Negociação	Qtde empresas
Português	13
Inglês	4
Espanhol	6

Tabela 4-5. Idioma de negociação

No item "idioma de negociação" a empresa poderia escolher mais de uma opção. No total, duas empresas negociavam nas três línguas, uma empresa nas línguas portuguesa e inglesa e três empresas em português e espanhol.

## 4.3

## Orientação ao Mercado

---

Orientação ao mercado significa planejar de maneira a atender às demandas de mercado. De nada adianta fazer um produto com alto apelo intelectual, se suas características não estiverem de acordo com as necessidades do cliente. Assim ele será um produto que poderá realmente vender. Desta maneira, esta estratégia deve ser realizada antes do planejamento do produto. No caso do produto já estar pronto, deve-se encontrar qual é o mercado mais apropriado e que maior receptividade oferecerá para as características funcionais daquele *software*. O importante é sempre estar próximo dos clientes, saber sempre o que eles desejam, o que pretendem adquirindo o produto e o que se pode fazer para ajudá-lo.

O primeiro passo para realizar a orientação ao mercado, é manter sempre o seu cliente alvo na cabeça. Todas as decisões devem ser tomadas levando em consideração os benefícios oferecidos e a demanda de características que o mercado exige. Desta maneira, com o usuário sempre em mente, será mais fácil encontrar maneiras de realizar a diferenciação deste *software* com relação aos *softwares* concorrentes.

Imaginando o usuário final típico e tentando determinar que tipo de problemas ele tem, é possível projetar o *software* simplesmente em torno da idéia de que ele estará resolvendo estes problemas.

Segundo Kurzrock (1996), o usuário escolhe o produto dentre os vários oferecidos no mercado avaliando três fatores: funcionalidade, segurança e satisfação pessoal.

O quesito funcionalidade não envolve nenhum fator emocional, pois determina especifica e diretamente o que o usuário deseja a nível funcional do produto. Geralmente, ele próprio, quando está prospectando produtos, pede pelas características que necessita e inclusive enfatiza a importância de determinadas características.

Nem todos os compradores de *software* dizem que se preocupam com segurança, apesar de que a maioria usa este critério para decidir se vai comprar o produto ou não. Isto porque o fator que importa realmente é se o produto ameaça sua habilidade para alcançar alguma meta determinada. Se o comprador tomar o produto como um risco, obviamente não irá comprá-lo. Desta maneira, não estamos falando somente do risco funcional do *software*, mas também de qualquer risco com o qual seu público alvo possa se preocupar. O que deve estar bem claro para o empresário produtor de *software* é quais são estas preocupações de seu mercado. Como exemplo, podemos citar um mercado conservador, onde o uso de uma tecnologia muito avançada pode assustá-los (risco de não conseguir usar a tecnologia, risco de que ela o substitua, etc.). Ao contrário, as pessoas da área tecnológica, como analistas e engenheiros estão mais preocupados com o risco de estarem usando um *software* obsoleto, pois desejam sempre as últimas novidades da tecnologia.

O fator psicológico quase nunca é levado em consideração na construção do *software*, com algumas exceções como *softwares* educacionais e jogos. A satisfação pessoal do usuário é importante porque há a necessidade de um produto personalizado, isto é, quando o usuário acha agradável usar o *software* porque ele foi escrito para atender suas necessidades. Uma maneira de permitir que o usuário preencha sua necessidade de satisfação pessoal é fazendo-o sentir que o produto foi feito "somente para ele", porque é fácil de usar ou porque é divertido ou porque contém várias outras características que ele deseja.

Muitas pessoas desejam ser reconhecidas por seus chefes através de tarefas bem realizadas. Para os chefes, não interessa qual *software* é usado. Ele está interessado nos resultados que sua equipe pode obter deste *software*. Se este *software* for a ferramenta adequada para as necessidades operacionais do usuário, ele pode se sair bem em suas atividades e conseguir crédito e reconhecimento pela qualidade de seu trabalho e pela

escolha do *software* correto. E se ele obtém sucesso, a empresa produtora do *software* também obterá.

Se estas três necessidades forem satisfeitas - funcionalidade, segurança e satisfação pessoal, estará sendo criada uma vantagem competitiva para o produto e para a empresa produtora, e a chance de sucesso será maior.

Percebe-se que de nada adianta ter um bom produto sem nenhum gasto com marketing ou, ao contrário, ter um produto fraco e gastar muito com a campanha de marketing. Se a empresa possuir um bom produto, poderá ter sucesso sem muito excesso de gastos em uma campanha razoável de marketing.

A questão é como descobrir o que constitui um bom produto. Na verdade, é impossível que um *software* seja bom em tudo, e se a empresa tentar realizar isto estará desperdiçando seu dinheiro. A verdadeira vantagem é ser decisivamente bom em pelo menos uma coisa.

A Macromedia apostou todas suas moedas no seu produto para desenvolvimento em multimídia chamada Authorware. Ele não é o *software* de autoria mais vendido no mercado, mas apesar de seu preço ser mais alto do que os concorrentes, ele vende muito porque apresenta características diferenciais. O Authorware investiu na facilidade de criar animações sem ou com pouquíssima programação. Toda a estrutura do programa é feita sob forma de um diagrama, similar a um fluxograma. Nesta característica ele é, sem sombra de dúvidas, o melhor *software* do mercado.

Muitos produtos de sucesso realizaram profundas melhorias na sua função elementar, em vez de somente melhorias superficiais. Cada produto deve se sobressair em sua área. E vale ressaltar que o produto sempre é muito mais que somente o *software*. Apesar de que é importante construir a vantagem decisiva no *software* sempre que possível, pode-se obtê-la em áreas como suporte, entrega e preço.

### 4.3.1

### As oportunidades

---

Há oportunidades para produtos em todos os lugares. Muitas destas oportunidades parecem triviais para os produtores, mas são importantes para o mercado. Os *softwares* mais conhecidos no mercado são editores de texto, planilhas, sistemas para engenharia e outros *softwares* horizontais. Mas este tipo de *software* não preenche todas as necessidades de todos os usuários. Existe sempre uma oportunidade dentre as funções que estes *software* não completam onde as empresas podem encontrar sucesso. São os conhecidos utilitários que podem sempre melhorar o desempenho de outros produtos. Quando se está buscando oportunidades, nenhuma idéia é muito trivial, porque em todas as partes da indústria existe algo para ser completado.

Há uma situação onde a empresa está desenvolvendo uma versão melhorada de seu antigo produto ou até mesmo criando outro com características mais avançadas. Porém, este procedimento é necessário para que a empresa continue fazendo parte e se mantenha estabelecida no mercado de *software*, pois ele funciona dinamicamente: os produtos bons vão sempre sendo substituídos por produtos melhores. Se não for a própria empresa produtora de um *software* que introduzir um novo produto que tornará o outro obsoleto, outra empresa o fará. As empresas que fazem melhorias em seus produtos geralmente obtêm sucesso. Se não fizerem isto, tornam-se vítimas dos concorrentes.

A preocupação com a "canibalização" entre os produtos é mais provável quando a empresa é líder em seu segmento, encabeçando esta parte do mercado. Neste caso, ela terá muitos prejuízos se cometer algum erro. O exemplo mais clássico disso aconteceu entre IBM e Microsoft. A IBM não quis apostar em sistemas para microcomputadores para não prejudicar suas plataformas *mainframe*. A Microsoft investiu inicialmente no sistema DOS e posteriormente bateu seus adversários com o Windows (que inclusive tornava obsoleto o seu DOS). Os utilitários criados para o Windows como o Word e o Excel derrubaram inclusive outros produtos como o Word Perfect e o Lotus 1-2-3 para DOS. Estas empresas chegaram a criar seus produtos com versão Windows, mas já era



um pouco tarde, pois o prejuízo já havia ocorrido. A Microsoft dominara os segmentos que anteriormente pertenciam a elas.

No caso da empresa não ser líder no seu segmento, não há escolha a não ser melhorar o produto de maneira consistente, e a questão de ele canibalizar ou não seu produto atual não deve ser um fator essencial para a tomada de decisão. Isto porque na área de produção de *software*, não se pode perder oportunidades por causa da preocupação de que se possa estar perdendo vendas para si mesmo. Uma empresa pode estar perdendo vendas para a própria empresa, mas estar, ao mesmo tempo, obtendo fatias de mercado substanciais de seus competidores ao lançar seu novo produto. O problema realmente é perder espaço para os competidores, não para a própria empresa. O processo da indústria de *software* é muito dinâmico: o produto deve ser bom, e deve ser melhorado, e este processo deve ser repetido sempre.

Obviamente que todo este processo exige um desgaste maior da empresa, e implementá-lo não é tão simples quanto parece na teoria e depende muito do estágio de maturidade em que a empresa se encontra. Cada vez que se insere um novo produto para complementar aquele que já está no mercado, aumenta-se a complexidade da administração da empresa porque o marketing tem que mudar, o administrador tem que lidar com vários tipos de equipamentos, o suporte ao produto fica mais complexo, entre outros detalhes, o que acarreta um natural aumento de custos. Por isto, deve-se tomar a decisão de expandir a linha de produtos com muito cuidado.

Uma empresa nova começa sempre com um único produto. Toda o negócio da empresa deve ser construído sob o pilar deste produto e claro, deve-se fazer com que ele se torne lucrativo. Quando este primeiro produto tornar-se auto-suficiente pode-se, então expandir para um segundo produto, usando os ganhos das vendas do primeiro para financiar o segundo. O erro mais comum é esquecer o primeiro produto, perdendo este mercado, que já havia sido ganho, para a concorrência.

Estrategicamente, os melhores produtos a serem desenvolvidos em segundo lugar são aqueles que irão complementar o produto já existente. Agindo desta maneira, é muito provável que se possa vender este produto complementar para o mesmo mercado do

produto antigo e aumentar a fatia de mercado consumidor. Além disso, o empresário poderá reduzir custos utilizando o mesmo canal de distribuição.

Não se pretende aqui criar uma sequência de itens a serem seguidos incondicionalmente pelos empresários. Cada um sabe exatamente das condições de sua empresa para melhor decidir e criar outras opções de oportunidades de negócios para seus produtos. Todo empresário deseja estar sempre preparado para aproveitar as oportunidades que surgem, principalmente se tiverem produtos tecnicamente superiores. Mas sempre é importante ter a segurança de que a empresa é capaz, e está pronta para ter uma linha de produtos.

Radin (1994) apresenta uma série de indagações que sugere que os empresários façam antes de tomarem a decisão de desenvolver mais de um produto:

- Tem-se o conhecimento específico para fazer um produto que seja competitivo?
- Entende-se o mercado alvo e suas necessidades?
- Ele é complementar ao produto atual - em termos de mesmo mercado, tecnologia ou distribuição?
- Estará sendo perdido o foco no primeiro produto quando for desenvolvido ou comercializado o novo produto?
- Há dinheiro para os dois produtos?
- Os membros da equipe são sub-utilizados?
- Os resultados gerais de ter dois produtos no mercado compensa todo o esforço?

Por tudo isto colocado anteriormente, verifica-se que a oportunidade existe porque o mercado está sempre se movendo, mudando. Mas, vale ressaltar que é para todos, para o empresário e seu concorrente também. Ambos estarão sempre tentando descobrir para onde o mercado se moverá no dia de amanhã, quer dizer, quais serão suas necessidades no futuro. Isto porque se o empresário projetar um *software* para atingir as necessidades de hoje, quando ele estiver pronto, o mercado alvo já terá mudado. O importante aqui é a informação. Sabendo do que está acontecendo neste segmento, será mais fácil estar

preparado para reagir às rápidas mudanças que ocorrem neste mercado. Se estiver bem clara qual é a oportunidade onde se está trabalhando, pode-se inclusive encontrar um espaço aberto deixado pelo erro de algum concorrente.

Mais uma vez vale ressaltar que o empresário de informática não pode ficar o dia inteiro dentro do escritório preocupado somente com o desenvolvimento. Ao mesmo tempo, deve estar de olhos e ouvidos atentos aos seus competidores e ao mercado. Desta maneira, ele será capaz de verificar as tendências do segmento com precisão e saber para onde seu mercado está indo e quais serão suas necessidades no futuro.

Pode-se citar uma série de observações que precisam ser levadas em conta durante o processo de planejamento e desenvolvimento do *software*.

Deve-se escolher uma plataforma baseada nas necessidades do mercado, não aquela sob a qual a programação é mais fácil, ou a mais barata. Se a empresa não tiver o conhecimento específico necessário para aquela plataforma, deve encontrar alguém que o seja.

O produto deve sempre estar atualizado com a última versão do sistema operacional que utiliza. E assim que será possível obter a maioria de novos usuários porque os novos usuários do mercado sempre estarão buscando os *software* mais recentes e modernos.

As empresas estarão sempre tentando ganhar os usuários dos produtos concorrentes negando estes produtos concorrentes. Ao contrário, uma estratégia interessante é fazer o *software* compatível com o do concorrente, aceitando o seu formato de arquivo e criando uma estrutura de menus semelhantes, por exemplo. Desta maneira, será mais fácil para os usuários do concorrente aprenderem a usar o produto desta empresa.

Nenhuma pessoa ou empresa é a única a ter grandes idéias. Pode-se sempre aproveitar os bons *softwares* existentes, licenciando-os para usar em seu produto, ou sob forma de parcerias, que será o tema do próximo item. Tentando não re-implementar o que já existe, pode-se reduzir o tempo de desenvolvimento e tirar mais vantagens das oportunidades de mercado.

O *timing*<sup>12</sup> sempre é muito importante para que a oportunidade não seja perdida. Às vezes esta oportunidade força que o produto não seja lançado com todas as suas funções, o que é chamado de *full-package*. A verdade é que a oportunidade não pode ser perdida em função de se desejar lançar um produto perfeito. O produto precisa ser produzido da melhor maneira possível, é claro, mas se ele já estiver bom o suficiente para conseguir vender, pode ser lançado para conquistar o mercado. As próximas versões podem trazer funções adicionais.

O ideal é que o produto que o empresário está desenvolvendo concentre-se em áreas onde ele tenha um profundo conhecimento e *background*. Isto lhe dará uma vantagem competitiva frente aos concorrentes pois estará trabalhando com seus pontos fortes.

## 4.3.2

### Divulgação

---

Para atingir o cliente, fica bastante claro que não basta apenas ter um bom produto. Os clientes não surgirão ao acaso. É preciso mostrar a eles que a empresa existe, que ela produz um *software* de qualidade e que este *software* vai satisfazer exatamente aquelas necessidades que ele tem. Para mostrar ao mundo que a empresa existe, é necessário um método organizado de divulgação para que se possa atingir as pessoas certas.

É claro que uma pequena ou média empresa de informática, como é característico na indústria de *software* de Santa Catarina, estará lutando pela atenção do mercado juntamente com outras empresas. Será difícil conseguir atenção sem um orçamento específico para esta tarefa, ou sem pessoas alocadas especificamente para este trabalho. Muitas vezes, esta tarefa é repassada para algum funcionário realizar "quando der tempo" entre uma tarefa e outra. Porém, estamos lidando com empresas especializadas em informática, e que, teoricamente, dominam as mais recentes tecnologias de telecomunicações. Se não for economicamente viável uma grande campanha de

---

<sup>12</sup> O *timing* é considerado o momento quando todas as condições do ambiente (neste caso o mercado) estão propícias para o sucesso do produto.

marketing, ainda assim podem contar com programas de marketing direto sem muito gasto. Há programas de comunicação de marketing altamente sofisticados baseados em segmentação de mercados, e mensagens personalizadas e individualizadas. É fácil criar seu próprio *mailing*<sup>13</sup>. Sem esquecer da Internet, onde não se pode distinguir uma grande empresa de uma pequena empresa. Na verdade, é muito comum empresas pequenas conseguirem fazer seu marketing com sucesso no mesmo nicho que grandes empresas.

Um exemplo bem claro disso é a Dell Industries, hoje a maior vendedora de microcomputadores via Internet dos Estados Unidos. Através de uma arrojada estratégia de vendas via Internet, onde o usuário pode fazer sua configuração, ver o preço e fazer o pedido via Internet, Michael Dell era ainda um estudante universitário quando conseguiu competir com a IBM de igual para igual. Hoje seus equipamentos são mais renomeados que os da IBM para usuários domésticos.

O maior desafio da pequena empresa em marketing é realmente encontrar o público alvo de maneira precisa, e então levar sua mensagem de maneira estimulante que o faça ficar interessado no produto.

Ao desenvolver o produto e especificar seu mercado, toda a base de trabalho é fundamentada em um plano de marketing. O próximo passo é atingir aquelas pessoas que pertencem ao mercado que foi especificado e convencê-las de que elas devem comprar o produto. Cada vez que os esforços da empresa forem para um prospector de cada vez, estará sendo realizada uma venda. Quando são usados métodos que atingem vários prospectores de uma só vez estará sendo feita a comunicação de marketing, ou divulgação (Lehmann, 1997).

Esta comunicação não é simplesmente a descrição das funções de seu produto. É preciso uma comunicação que faça que seu usuário alvo preste atenção na sua mensagem dentre tantas outras existentes. Esta tarefa não é simples, e pode-se jogar muito dinheiro fora com mensagens que não são convincentes e não atingem seu propósito.

Mais uma vez, salienta-se a importância de conhecer muito bem o negócio e os fatores envolvidos. Tendo um conhecimento profundo do produto, será possível determinar qual

---

<sup>13</sup> Lista com endereço de clientes potenciais

a melhor maneira de divulgá-lo, apelando para suas características mais fortes. Cada empresário deve saber exatamente como seu produto soluciona o problema do mercado, se é diminuindo custos, aumentando a qualidade, ou outra forma. Claro que tudo isto deverá estar de acordo com as limitações da empresa em termos de orçamento. Por isso, é importante determinar exatamente quanto se pode gastar para a campanha de marketing e então planejar dentro das capacidades da empresa, utilizando pessoas com conhecimento na área, sejam pertencentes ao quadro da empresa ou terceirizadas. Outro fator determinante é o conhecimento de quem o empresário deseja atingir, que tipo de literatura este público lê, que tipo de apresentações freqüentam, e que tipo de critérios usam para comprar *software*. Tendo este conhecimento, será possível definir que tipo de mídia é possível utilizar. E por último, o empresário deve sempre estar de olho no que o concorrente está fazendo a nível de divulgação. Pode acontecer de uma mensagem estar sendo afetada pela do competidor. Ele deve saber se há outros produtos que resolvem o mesmo problema, quais são e de que forma seu produto é diferenciado dos outros.

A questão do orçamento limitado para algumas empresas pode ser resolvida de uma maneira até bastante simples. Na verdade, a audiência que a empresa deseja atingir com as mensagens é apenas um subconjunto de todo o mercado alvo, e não ele como um todo. A solução é achar esta fatia do mercado alvo que possa ser atingida utilizando o dinheiro que há disponível. Em primeiro lugar, esta fatia deve conter pessoas que afetem as vendas do produto. Os consumidores desta fatia devem compartilhar pelo menos um atributo em comum, e este atributo será a chave para a formulação da mensagem. Para facilitar ainda mais, se for possível, deve-se escolher usuários que possam ser atingidos através das mesmas mídias. Se o orçamento permitir, pode-se fazer anúncios em revistas comuns para estes usuários. O método mais comum para pequenas empresas ainda é o marketing direto bem direcionado para este subconjunto de mercado.

Um fator que pode prejudicar a expansão da pequena empresa é o fato dela estar muito estreitamente ligada com seu produto, a ponto de se confundir a identidade dos dois. Isto, em termos de marketing, é chamado de posicionamento e é definido de acordo com as estratégias adotadas para a divulgação do produto. É preciso diferenciar entre o posicionamento do produto e o posicionamento da empresa. O problema é que, a empresa não tem o controle final sobre o seu posicionamento no mercado. O próprio

mercado é quem define isto. Radin (1994) define posicionamento como "o processo pelo qual um produto ou uma empresa torna-se sinônimo de um conceito que está na mente do mercado". Assim, a Xerox é sinônimo de copiadoras, a HP de impressoras. Se este posicionamento coincidir com os valores e necessidades do mercado, ele irá levar o produto em consideração. A primeira vista, esta relação que o mercado faz de cada empresa parece excelente, mas o perigo é ela ficar rotulada. A IBM ficou rotulada no Brasil como uma empresa fabricante de computadores de grande porte, imagem que lhe serviu muito bem durante anos. Mas a estreita relação entre IBM e *mainframes* contribuiu para o fracasso de sua linha de *softwares* de alta qualidade para PC's baseado em seu sistema operacional OS2.

Para finalizar, é essencial que se tenha um acompanhamento de todo o processo que está sendo executado na empresa com relação ao programa de comunicação de marketing. Se esta avaliação mostrar que este programa não está funcionando, significa que ele foi mau planejado ou conceituado ou ainda baseado em dados imprecisos. De nada adianta insistir neste plano, o ideal seria fazer um replanejamento mais cuidadoso. Ao contrário, se tudo estiver certo, o acompanhamento pode mostrar quais são os pontos mais fortes da estratégia.

Pode parecer de que o maior indício de que a campanha obteve sucesso é aumento do número de vendas do produto, porém o aumento de lucro está relacionado também com uma série de outros fatores do ciclo produtivo, como as características do produto, o preço, os canais de distribuição, a mídia de divulgação e a qualificação da equipe de vendas.

Uma técnica que pode ser empregada é a da codificação do material de divulgação. Cada material recebe um código diferente e sempre que algum contato é feito, este código é tabulado. Assim é possível verificar os canais que maior público atingiu. É importante também, além da quantidade, investigar a qualidade das respostas, para verificar quais os canais mais eficazes. Tendo um controle do que foi gasto em cada atividade e dos lucros gerados por cada uma delas, pode-se fazer um levantamento de quais valem mais a pena.

Todos estes aspectos levantados até agora são fatores que deveriam fazer parte do dia a dia dos administradores e/ou pessoas de marketing da empresa. Este tipo de

planejamento na pequena empresa deve ser flexível, assim como toda sua estrutura. É exatamente esta flexibilidade a grande vantagem das pequenas empresas sobre as grandes, porém muitas empresários não enxergam isso, concentrando suas atenções aos fatores negativos, que geralmente se resume à falta de recursos financeiros para este tipo de investimento. Na verdade, o que falta é a experiência de sentir os resultados de uma campanha de divulgação deste tipo, como aumento de vendas. O empresário é aquele que deve sempre estar atrás da informação (ou ter pessoas que façam isso), que precisa conhecer seu produto muito profundamente e saber porque ele foi desenvolvido. Às vezes, um produto surge de um desejo pessoal que não corresponde às necessidades reais de mercado onde valha a pena investir. Ou então, o tempo de desenvolvimento do produto é muito longo pois procura a perfeição. Vale a pena lembrar que na área de informática não existe planejamento a longo prazo, tudo deve ser feito sem rigidez à mudanças, mas com controle para que se possa sentir quando as mudanças virão. Este empresário de que estamos tratando é o característico de nossas empresas, aquele analista de sistemas ou engenheiro que teve a idéia de abrir uma empresa baseada em um produto que considerava muito bom. A empresa é o reflexo de seu pensamento, ela é pequena e ágil e tem muitas potencialidades. E o principal: ela permite que se possa controlar de maneira segura todos os seus procedimentos, avaliando os pontos onde pode-se melhorar e sempre calibrando os detalhes de maneira a manter o equilíbrio. Isto quase nunca é possível em uma grande empresa.

Pode-se perceber que todas as características importantes para obter sucesso na indústria de informática giram em torno de ter um conhecimento profundo do mercado e dominar quais são as necessidades deste público alvo. A realidade hoje ainda no Brasil é que, apesar de parecer óbvio, muitas empresas não sabem claramente para quem seu produto é direcionado. Geralmente a visão que é passada para o prospector é aquela que o empresário tem do seu produto. Ele enche o cliente com informações que muitas vezes não são importantes para ele por desconhecimento do que ele quer e falta de preparo para vendas. Na verdade, acontece em muitos casos de os analistas que desenvolveram o produto sejam os vendedores por terem conhecimentos técnicos específico sobre o produto. Assim, perde-se uma grande oportunidade de ganhar um cliente.



### 4.3.3

### Canais de distribuição

O marketing e os canais de distribuição sempre estão muito diretamente ligados ao conhecimento do público alvo do produto.

Há uma série de canais de distribuição que oferecem diferentes tipos de vantagem para as empresas de *software*. Radin (1994) propõe utilizar uma matriz para ajudar na definição de que canais são mais adequados para determinados produtos e empresas. Adequando esta matriz para a realidade de nossa indústria de informática, obtém-se a Tabela 4-6:

Legenda:

1. Equipe de vendas diretas
2. Revendedores de computadores
3. Distribuidores
4. Representantes de fabricantes
5. OEM ( *Original Equipment Manufacturer* )
6. VAR ( *Value Added Resellers* )
7. Marketing Direto

	1	2	3	4	5	6	7
Venda de alto valor							
Venda de baixo valor							
Número alto de prospectores potenciais							
O produto requer aprovação de vários níveis da organização							
O produto exige apresentações complexas							
O produto pode ser apresentado facilmente							
O produto tem uma demonstração visual							
O produto pode ser incluído em outros produtos para revenda							

Tabela 4-6. Escolha dos canais de distribuição

Não se pretende entrar em detalhes sobre os canais de distribuição, pois há uma série de análises a serem feitas para cada um deles. O importante é ressaltar que nada é escolhido por acaso, até mesmo os canais são mais adequados para determinados tipos de produtos e determinados tipos de usuários.

## 4.3.4

### O Cliente Global

---

Quando uma empresa deseja exportar *software*, é de primordial importância que conheça o mercado estrangeiro tão bem quanto sua própria empresa. Mas o principal é que, muitas vezes, o mercado interno e regional é tão ou mais lucrativo que o mercado externo. Por isso, a empresa deve estar preparada para todos os desafios de um novo mercado com outra língua, outros costumes, outras necessidades. Uma empresa já estabelecida no seu mercado local tem mais chances de conseguir sucesso em outro mercado, pois já possui a experiência necessária para isso. Aconselha-se que uma empresa iniciante tente primeiro conquistar o mercado mais próximo e familiar, para depois ousar em outras aventuras pelo exterior. No capítulo seguinte, será especificada uma segunda estratégia muito útil para quem deseja vender no Brasil e principalmente em outros países: a parceria.

Não é o objetivo deste trabalho detalhar técnicas de marketing. Para isto, há vários livros sobre o assunto. O que se deseja mostrar é que, antes que o empresário comece a seguir receitas detalhadas para vender *software* e exportar, principalmente, ele deve saber exatamente o que tem nas mãos, o que deseja, e estar ciente de suas debilidades e forças. Isto significa estar com os pés no chão.

Para empresas que vendem para outras empresas, o cliente global é aquele que cria e vende seus produtos ou serviços em todo o mundo. Para as empresas que fabricam produtos de consumo, como *softwares* para usuários finais, o cliente global é aquele usuário que mora em qualquer lugar do mundo, mas que têm os mesmos hábitos de compra, trabalham no mesmo setor, lêem as mesmas revistas ou jornais e têm outros

costumes em comum. Uma clientela mundial pode transformar um nicho de mercado em um mercado de alcance global.

Já foi bastante ressaltado neste capítulo a importância de se conhecer os clientes. Isto não muda quanto estamos tratando de clientes globais. As empresas ainda não sabem quem são estas pessoas, o que desejam, o que necessitam, como fazer para atraí-los e manter aqueles que já são clientes. Algumas empresas não sabem quem são seus clientes globais, outras os identificam, mas falta conhecimento de como satisfazer estes clientes.

A identificação das preferências dos clientes globais e locais é um primeiro passo para a definição do produto. Independente de onde estejam os clientes, eles querem lidar com uma empresa que tenha capacidade de adaptar e fornecer soluções adequadas às suas necessidades, seja onde e quando eles fizerem negócios.

Em alguns casos, os clientes globais são atraídos pela universalidade dos produtos, em outros casos a distinção cultural de um produto é a sua principal característica de venda. É importante saber quais clientes precisam que a empresa seja global e quais não precisam. A orientação deve ser: primeiro, o cliente; segundo, o produto; e terceiro, em que lugar do mundo encontra-se este cliente.

O cliente global exige adaptações e localização do produto e também dos serviços correspondentes ao produto, como suporte e assistência técnica, em cada localidade em que compra os produtos e recebe os serviços. Os produtos e serviços precisam ter um aspecto local e os fornecedores globais precisam ser bons cidadãos em todos os locais onde fazem negócios.

Portanto, percebe-se que há uma certa complexidade em promover um produto para o exterior e para todo o mundo. É por este motivo que, mais uma vez, ressalta-se que o empresário primeiro deve se estabelecer em seu mercado local e somente depois partir para outros destinos. Porém, fica bem claro que a tendência em poucos anos é que todas as empresas tornem-se competitivas internacionalmente. Então, uma vez estabelecida, a empresa não pode deixar de pensar em tornar-se global. O Brasil inicialmente é um grande campo de testes para isso, pois possui cultura diversificada nas várias regiões de seu território. Entretanto, o segmento de *software* é praticamente padronizado, talvez

haja somente algumas diferenças nos canais de distribuição. Porém, há o MERCOSUL literalmente ao nosso lado, principalmente se estivermos falando da indústria de *software* de Santa Catarina. O estado está localizado estrategicamente no centro do MERCOSUL e faz fronteira com Argentina, o maior mercado do MERCOSUL depois do Brasil. Este mercado deve ser o primeiro a ser tentado pelo empresário, pois além de oferecer uma série de oportunidades comerciais, é um excelente campo para que as empresas adquiram experiência no comércio exterior e comecem seu processo de globalização, testando suas habilidades em localização e adequação a outra cultura que não a brasileira.

A dificuldade a ser contornada é a mudança da orientação da empresa: do produto para o cliente. Uma vez conseguido isso no seu mercado de domínio, a empresa estará apta a tentar sua entrada em outros mercados, sempre mantendo a mesma orientação.

Atualmente, os empresários estão dando importância para questões como características, custos e qualidade, enquanto que o mercado mundial sugere que cada vez mais as empresas de sucesso são aquelas capazes de proporcionar serviços altamente diferenciados.

Por isso que, se a empresa entender como seus clientes preferem que sejam lidados os aspectos globais x aspectos locais, ela poderá desenvolver com maior precisão a variedade de produtos e serviços a serem oferecidos, e é claro, fornecer o que o cliente quer, onde ele quer, na hora que ele quer, e antes da concorrência (*timing*).

A questão de aspectos globais *versus* aspectos locais deve ser bem entendida pelos empresários que desejarem realmente atingir os clientes. Esta é uma questão delicada quando tratar-se de outro país, pois muitas vezes se estará lidando com patriotismo, com o amor ao país e sua cultura. Afrontar estes aspectos quase sempre leva ao fracasso. As empresas que são clientes globais estão exigindo mais porque eles também estão concorrendo com o mercado global. Estão sofrendo as mesmas pressões para reduzir o tempo de venda e operar de uma maneira integrada. Eles querem comprar os produtos independente de onde estejam localizados, e obter informações sobre estes produtos e serviços para dar apoio a suas decisões de compra e projetos futuros. Por outro lado, os compradores locais estão cada vez mais cientes e preocupados com a imagem que a empresa projeta, sua disposição de cooperar com comunidades, e sua capacidade de

modificar produtos e serviços para atender às preferências locais. Os compradores locais querem saber se esta empresa está lá para suprir estas necessidades, se ela considera essas necessidades importantes, que ela pode adaptar os produtos para o mercado específico e que ela respeita a comunidade deles.

Os clientes globais que vêem um produto pela primeira vez estão mais preocupados com a obtenção de informações consistentes e com o apoio ao produto em qualquer lugar que venham a usá-la. Sua preocupação seguinte é com a entrega eficaz, isto é, a qualidade. Eles querem que o tempo entre a decisão de compra e a entrega seja reduzido. Muitos destes clientes estão dispostos a pagar um preço extra por esta entrega rápida e por um apoio consistente. Porém, daqui a alguns anos, esta rapidez será um dos pré-requisitos para atuar no mercado global e a empresa precisará diferenciar-se cada vez mais através do serviço para criar sua vantagem competitiva. A abordagem dos produtos será aquela que agrega serviços à ele, como treinamento, idéias para implementação e uso dentro da empresa, e modificações para usos específicos em determinados setores.

Conquistar clientes numa escala global significa forjar um relacionamento vivo com eles para desenvolver um conhecimento profundo sobre como eles pensam, sonham e se comunicam.

A Tabela 4-7 mostra alguns aspectos a serem levados em consideração para diferenciação da empresa de acordo com os clientes (Daniels, 1996).

As empresas devem concentrar seus esforços para atender os sistemas de valores de seus clientes e como esses valores diferem e são consistentes em vários países. Se uma empresa global consegue entender o sistema de valores de seus vários clientes, ela pode desenvolver produtos que complementam a maneira como esses clientes gostariam de viver.

Diferenciações	Características	Custo	Qualidade	Assistência
Global	Informações consistentes sobre os produtos para apoio à compra e ao uso em qualquer lugar	Entrega rápida e eficiente dos seus produtos sempre que os clientes desejem	Nenhum defeito; construindo um relacionamento durável com o cliente	Consistência e integração; projeto, desenvolvimento e fornecimento rapidamente adaptados
Regional	Reflete diferenças regionais como manuais em várias línguas	Soluções prontas que podem variar para satisfazer a adequação a situações específicas	Configurações de alta qualidade dos produtos e serviços disponíveis; presença para atender necessidades regionais	Capacidade de adaptar com flexibilidade a configuração especial
Local	Observa os costumes e regulamentos locais; comunica-se na língua local	Disposição de fornecer para os clientes locais as melhores ofertas disponíveis sem cobrar preço extra	Desenvolver presença para atender rapidamente às necessidades locais; bons cidadãos locais	Sensibilidade e capacidade de modificar e adaptar os produtos e serviços para atender as preferências locais

Tabela 4-7. Aspectos do mercado global / regional / local  
Fonte: Daniels (1996)

Hoje muitas empresas estão entrando em vários mercados de todo o mundo. Por isso, se a empresa não é global e tampouco está estabelecida a nível local, corre o risco de perder mercado para estes concorrentes globais. É por este motivo que ela já deve ir pensando no futuro global de sua empresa.

Os concorrentes de todo o mundo estão tentando atingir os clientes globais oferecendo aquilo que eles realmente querem, e cada vez mais rápido. À medida que a economia global se tornar mais e mais interligada, os negócios enfrentarão cada vez mais o problema de concorrer no tempo e no espaço.

Entender a cultura do cliente significa entender o país ou a região cultural e os valores dos clientes que vivem aí. Adaptar ou modificar produtos, adequando-os ao local, pode incluir qualquer ação, que vai desde a atribuição de nomes para os produtos, até seu projeto e a realização da distribuição de formas diferentes. O apelo global pode ser modificado em países diferentes, aplicando conceitos globais com conhecimento local.

Conquistar clientes em um contexto cultural significa levar as características da cultura em conta quando for determinar como sua empresa agirá em cada ambiente nacional ou regional. A mesmo tempo em que muitos clientes querem compartilhar aspectos da cultura global emergente, eles também estão profundamente preocupados com a preservação de aspectos importantes de suas culturas locais.

As empresas globais de sucesso adaptam seus produtos e serviços a esses aspectos culturais chave, para que os compradores locais adotem os produtos globais como sendo seus, sem sacrificar sua identidade cultural. Conquistar os clientes em um contexto cultural permite que as empresas reajam a uma das grandes características inatingíveis da demanda, uma característica que não desaparecerá nunca, porque um cliente global sempre tem a sua história cultural local.

O processo de conquistar clientes em todo o mundo raramente significa fornecer 100% de consistência global em tudo o que a empresa faz. As empresas que buscam servir clientes globais cometem o erro de pensar que todos os recursos precisam ser duplicados em todos os locais, em uma enorme configuração, para dar assistência técnica a seus clientes globais.

Isso não é possível nem necessário. O que as empresas precisam determinar é a configuração global ótima das capacidades. O que precisa ser consistente é a maneira da empresa atender as expectativas dos clientes, através da qualidade de seus produtos e padrões de assistência técnica.

Na indústria de *software*, o relacionamento com o cliente local acarreta em um processo de adaptação do *software* conhecido como "localização".

Localização é o processo de aculturação de um *software* para um determinado mercado no exterior. A localização não é simplesmente a tradução dos textos que aparecem na tela, mas um processo de modificação de todo o *software*, de forma que este corresponda, o máximo possível, à forma natural de uso em determinado mercado alvo. Como o *software* é inteiramente modificado, precisa ser todo recompilado.

Os problemas com a localização são mais complexos quando o *software* está sendo adaptado para uma cultura com parâmetros de escrita diferentes, como a japonesa ou a árabe.

A localização bem feita é, antes de tudo, uma estratégia que facilita a inserção do *software* em um determinado mercado e, conseqüentemente, o aumento do consumo, à medida em que o usuário local se identifica melhor com o produto.

A tradução textual é um trabalho complexo, pois há palavras, em uma língua, para as quais não há equivalentes, em outras línguas. Às vezes, uma palavra não pode ser traduzida sempre da mesma forma, pois a tradução depende sempre do contexto em que a palavra se insere. Os termos técnicos de *helps*, manuais e menus devem ser muito compreensíveis.

A localização do *software* modifica um programa de forma que não só a língua, mas também vários outros aspectos, que correspondem à realidade cultural do mercado alvo, sejam alterados. O comportamento de padrões lógicos, tais como direção de leitura, tipo de escrita, formato e cor de página, usados para executar as funções de um programa, devem manter a forma como os usuários os utilizam e esperam que o programa seja executado.

No *software* que está sendo localizado, adaptam-se, ainda, várias outras funções, tais como: conjunto específico de caracteres, *layout* de teclado, procura e ordenação de funções, unidades de medida (o que inclui unidade monetária e seu símbolo de representação), formas de notação de data e tempo e muitos outros.



A localização leva também em consideração o *design* da interface, a representação dos ícones, o *layout* da barra de ferramentas de *clip-art*<sup>14</sup> e de hipertexto, checando se não há nenhuma instrução ou desenho incorreto ou nada ambíguo. Um aplicativo bem localizado permite ao usuário concentrar-se no uso da potência e capacidade máximas do programa, sem despendar tempo e energia na tentativa de interpretar o significado e o motivo de instruções, comandos e elementos de interface.

O processo de localização para dois países que usam a mesma língua não é necessariamente o mesmo. Por exemplo, há diferenças marcantes, sob vários aspectos, entre os mercados brasileiro e português, o argentino e o espanhol. Um exemplo claro é o uso do pronome "tu", usado em quase todos os países de língua espanhola, com exceção da argentina, que prefere o pronome "vos".

O sucesso do processo de localização depende da sensibilidade do "localizador" em levar em consideração todos esses pormenores e conseguir a maior adaptação possível do *software* para o mercado alvo.

O ideal é que este processo seja feito por uma pessoa que faz parte do próprio mercado para onde se queira localizar. Hoje em dia há muitas empresas especializadas no processo de localização que possuem profissionais de vários mercados distintos preparados para esta tarefa.

## 4.4

### A Cooperação entre Empresas

---

A estratégia com que as empresas tem que enfrentar a globalização e a difusão territorial da indústria, a flexibilidade tecnológica e a interação oferta-demanda e, por conseguinte, a diferenciação de produto, determinam as formas de organização das relações inter-empresariais. Estas relações têm como objetivo organizar o contexto externo e permitir

---

<sup>14</sup> A barra de ferramentas de *clip-art* é aquela que apresenta figuras representando a função do botão.

que as empresas se adaptem com vantagem às novas formas de competências internacionais.

A globalização dos mercados, que afeta cada vez um maior número de setores industriais, impede que as empresas respondam de forma isolada às mudanças constantes na demanda e no progresso técnico. A estratégia empresarial frente ao fenômeno da internacionalização está submetida à confluência de problemas de dimensão local e de competência global. Ele determina que a empresa não pode ser auto-suficiente e que tenha que recorrer à recursos e capacidades de investigação, produção e comercialização que estão em um contexto externo a empresa. A integração de ambientes específicos e globais dá lugar a configuração de relações entre empresas que, formalmente, podem não ser competitivas mas, que no seu conjunto, ativam a competência e o mercado.

À medida em que as empresas necessitam criar novas formas de organizar o desenvolvimento de um produto, uma pesquisa de marketing, o processo de comercialização, ou qualquer outra tarefa, surge a necessidade de executar atividades externas à empresa. Há várias razões para isso, como a falta de dinheiro para criar uma equipe de vendas própria, a vontade de contar com serviço especializado que outra empresa oferece, ou mesmo manter a empresa enxuta, por exemplo.

Estas formas de utilizar serviços externos são as responsáveis por organizar a interação estratégica e operacional da empresa com seus parceiros, sejam eles outras empresas, usuários de seus produtos, o ambiente mercadológico, cultural e social do mercado, ou os aspectos governamentais e legislativos.

A cooperação pode ser formal, informal, uma negociação, um contrato de vendas, uma terceirização ou qualquer meio que exista ou possa ser criado para que empresas e seus parceiros ganhem, com sua união, o que não ganhariam sozinhos. Ela pode ser realizada em todas as fases do processo produtivo e comercial.

Segundo Campi & Fornieles (1991), se podem distinguir quatro estruturas de organização de contexto externo à empresa, que resultam do estabelecimento de acordos de cooperação de maior e menor grau de complexidade. São elas:

1. As relações entre as empresas que são realizadas à nível de uma relação contratual, levam a uma estrutura organizacional baseada exclusivamente em transações comerciais. Esta primeira forma de parceria se configura no quanto os custos desta transação são inferiores aos do gerenciamento interno da empresa. No entanto, as relações entre empresas de natureza transacional estão longe de constituir a totalidade das que se observam na organização industrial. A formulação teórica transacional não consegue abranger toda a complexidade dos acordos de cooperação entre empresas.

As relações de complementação entre empresas estabelecidas em um segmento de mercado, e que são realizadas em função dos custos da transação, constituem a forma mais elementar e simples das relações inter-empresariais, cuja tendência é adquirir maior complexidade com o passar do tempo. Assim, por exemplo, a difusão da terceirização tem dado lugar, em alguns setores, ao estabelecimento de acordos que se estendem desde a programação da produção, até transferências de tecnologia, integração em mercados externos e formação conjunta de mão-de-obra.

2. Os sistemas de grupos de empresas constituem uma segunda forma organizacional. Caracterizam-se pela existência de um núcleo e uma certa hierarquia, especialmente para aquelas questões relacionadas com a política financeira e tomada de decisão da empresa central. Isto, no entanto, não exclui; muito pelo contrário, constitui uma estratégia de sistema: a manutenção da autonomia da organização no processo produtivo, a externalização, o *design*, e a adaptação dos produtos em função das demandas locais. Deste modo, os sistemas de grupos de empresas, formados geralmente por grandes unidades produtivas, com uma divisão de trabalho entre elas e com relações estáveis, mantém sua própria organização nos mercados globais e se articulam nas redes empresariais locais através de acordos de cooperação nos mercados domésticos. As empresas japonesas têm optado, em sua maioria, por esta fórmula organizacional, onde se potencializa paralelamente à presença do grupo a nível internacional, a partir de uma forte descentralização e especialização das empresas, através de acordos de cooperação com empresas locais. Estes acordos se caracterizam por uma grande complexidade, levando a uma articulação relativamente estável que afeta a própria transformação do produto, da tecnologia, e da organização e gestão das empresas participantes.

3. Uma terceira forma organizacional é o sistema de empresas com "descentralização independente", que leva à formação de uma área chamada de distrito industrial. O equilíbrio deste sistema organizacional está na sinergia local, na existência de economias externas e na trama de relações inter-empresariais. A estrutura empresarial do distrito industrial é formada por unidades produtivas de pequena e média dimensões especializadas em uma função de produção. A cooperação espontânea e estável entre as empresas estabelecidas na área permite a incorporação de inovações tecnológicas no processo e no produto com graus elevados de flexibilidade. Os acordos de cooperação entre as empresas estabelecidas no território se estendem a outras empresas além de suas fronteiras dedicadas à *performance* comercial dos produtos do distrito, de maneira que a dinâmica de exportação e, conseqüentemente, a incorporação nos mercados internacionais, constitui um elemento chave na continuidade das empresas e dos acordos de cooperação existentes. A tendência natural é que estes acordos de cooperação e de regulação da concorrência entre empresas locais levem a economias dinâmicas que aceleram o progresso técnico e a capacidade competitiva.
4. A generalização dos acordos de cooperação e coordenação entre empresas a nível internacional configura uma quarta forma organizacional. Esta co-participação de duas ou mais empresas independentes e de diferentes nacionalidades em projetos de pesquisa, produção e comercialização, permite a formação de redes de empresas. Supõe a difusão ao mercado internacional de algumas das características que definem o sistema anterior de relações inter-empresariais, enquanto se desenvolve uma comunicação eficaz de experiências e uma transferência de informação em um âmbito internacional. As relações entre empresas em forma de rede se caracterizam pela existência de uma pluralidade de acordos de cooperação em diversas direções, de tal maneira que a empresa está obrigada a integrar-se em projetos distintos, de caráter complementar, pluricêntrico e aberto.

Deste modo, as redes constituem formas organizacionais intermediárias entre a relação internacional no mercado e a internalização, e não são senão um resultado da expansão dos acordos de cooperação entre empresas de dimensões distintas localizadas tanto em mercados globais como domésticos.

Para as empresas de informática, não trata-se somente das cooperações que podem ser realizadas com outras empresas de informática, mas qualquer parceria que possa ser necessária para facilitar os processos de produção e comercialização. Distribuidores, empacotadores, empresas de duplicação de mídia, empresas de marketing, qualquer empresa que pode oferecer e/ou receber algum benefício com a cooperação, pode ser parceira. O importante é identificar quais são estes pontos de vantagem para cada um dos envolvidos e o que eles tem a oferecer. O que os parceiros podem fazer juntos que seja melhor do que se cada um realizasse sozinho. Cabe ao empresário buscar estas oportunidades de crescimento em conjunto, sabendo exatamente o que ele precisa para obter sucesso - isto implica conhecer profundamente seu negócio e seu mercado, pesquisar que tipo de empresa está disponível para o fechamento de uma parceria, e que nível de comprometimento ela teria.

Segundo estudos realizados nesta área, as cooperações entre empresas estão crescendo principalmente nos mercados mais competitivos. Isto deve-se ao fato de que as empresas estão tentando se livrar da rigidez relacionada com a internalização das atividades.

O que surge então, como estratégia competitiva, é uma forma de parceria intermediária, mais complexa que relações comerciais, e que é baseada em relações de coordenação e de colaboração entre empresas, o que exige ajustes perante seus planos de produção e de investimentos.

Cada membro da parceria contribui com dinheiro, produto, trabalho e suas características onde são especialistas, e também dividem os lucros, assim como os prejuízos do negócio que realizam em conjunto. A quantidade de participação de cada parceiro vai depender dos objetivos e do tipo do acordo. Cada caso tem suas próprias características. Apesar de não ser o objetivo entrar em detalhes jurídicos do processo, é recomendável que sempre haja um acompanhamento de um advogado na hora de selar uma parceria por escrito e mesmo contratos informais. O empresário deve sempre estar ciente de seus direitos e deveres, e de quaisquer implicações legais que incidam sobre seu acordo de cooperação.

A empresa que deseja exportar seu *software*, seja para o MERCOSUL, seja para outros países e blocos econômicos, deve pensar sempre em uma parceria no país destino. A

cooperação pode ser com grandes empresas ou entre pequenas empresas do mesmo segmento ou de segmentos diferentes. Neste caso, o objetivo deste acordo é criar (ou utilizar uma já existente) rede comercial externa à empresa.

O propósito para o desenvolvedor de *software* é encontrar principalmente um parceiro comercial que tenha bons contatos e um bom conhecimento do mercado local. Como já foi citado, para entrar em um novo mercado internacional, é necessário que o produto tenha uma identidade doméstica, acordante com a cultura do país ou da região. Isto significa mais do que a localização, quer dizer que seu parceiro de vendas local pode até mesmo assumir o seu produto como se fosse seu, com o propósito de torná-lo mais receptivo em mercados mais conservadores. Este tipo de mercado tem preferência por produtos nacionais. Desta maneira, a empresa brasileira não será vista como intrusa, ou como concorrente do mercado doméstico, mas sim como parceira e até como parte daquele país.

O desenvolvimento de parcerias e cooperações tem muitos efeitos positivos na inovação e competitividade da empresa. Estes acordos mantêm a empresa independente a nível de legislação, e estabelecem de meios de colaboração em projetos de pesquisa, desenvolvimento e comercialização, sejam eles nacionais ou entre países.

O progresso tecnológico e a demanda crescente dos mercados consumidores faz com que as empresas sejam mais especializadas e precisem realizar articulações continuamente. Para estas empresas, o sucesso depende da capacidade de administrar e de fazer parcerias a nível de inovação e tecnologia, estabelecendo relações entre as próprias empresas, de forma a trazer vantagens para ambas. Muitas vezes, estas relações não são formalizadas legalmente, o que permite uma reação rápida e flexível às condições competitivas do momento, sem que esta parceria restrinja de alguma maneira a competência das empresas. Campi & Fornieles (1991) mostram que há uma forte correlação positiva entre inovação e acordos de cooperação. Isto parece claro porque, se a cooperação estratégica entre empresas tem o objetivo de aumentar sua flexibilidade, a consequência disto é o aumento da capacidade inovadora através de projetos de pesquisa (de mercado, por exemplo), desenvolvimento e comercialização. Para que isto aconteça, no entanto, é necessário que a autonomia de cada empresa seja respeitada.

A estratégia empresarial aplicada no sistema de produção integrada era de internalizar grande parte de suas atividades, maximizando o volume no produção e desenvolvendo uma história competitiva baseada no controle do progresso técnico e sistemático. Ao contrário, a flexibilização do processo produtivo produz a externalização e especialização de atividades, e conseqüentemente faz com que empresas se complementem no processo produtivo e criem novas oportunidades a partir da cooperação.

### **4.4.1      Parceria na Comercialização de Produtos**

---

Os acordos de cooperação para a distribuição constituem uma estratégia organizada que permite ampliar e diversificar a linha de oferta e os mercados, e constitui a forma mais elementar para a internacionalização da pequena empresa.

Os acordos que tem a intenção de cooperar no fornecimento de materiais constituem uma dimensão de custo e política de preços que a empresa deve complementar com outros acordos de cooperação que permitam a ela adquirir uma estratégia global.

E ainda, os acordos para o desenvolvimento de produções em conjunto e de P&D são as formas inovadoras de parcerias. A pequena empresa se beneficia com o ambiente e constitui uma alternativa flexível e competitiva para a grande empresa podendo realizar projetos com alta rentabilidade sem necessidade de aumentar seu tamanho.

A Tabela 4-8 mostra um esquema das formas de cooperação mais eficientes para pequenas e médio empresas. (Campi & Fornieles , 1991)

Segmento	Objetivo	Forma
Produção	Desenvolvimento de um novo produto	<i>Joint venture</i>
P&D	Novo projeto de pesquisa & desenvolvimento e cooperação tecnológica	<i>Joint venture</i>
Distribuição		
Acordo de fornecimento	Obtenção de matéria-prima, equipamentos e outros materiais a custos reduzidos	Consórcio de empresas <i>Joint venture</i>
Acordo de distribuição da produção final	Ampliação da linha de oferta e de mercados	Acordo de distribuição recíproco/ <i>Joint-venture</i>

Tabela 4-8. Formas de cooperação

Fonte: Campi, & Fornieles, 1991

As parcerias realizadas através de projetos de produção e comercialização podem ser realizadas entre empresas de *software* tanto a nível horizontal (mesmo segmento) quanto vertical (cadeia produtiva). No caso da cooperação para a produção de novos produtos, pode ser realizada entre empresas que competem no mesmo segmento de mercado. Em vez de concorrerem entre si com dois produtos, tornam-se mais fortes construindo um só produto mais rebuscado. No caso de acordos que tratam de transferência de tecnologia ou novas estratégias comerciais, devem ser realizados entre empresas do mesmo ramo de produção, porém direcionadas para segmentos complementares do mercado.

O acordo entre empresas com poder de negociação similar é a forma mais apropriada para a empresa de informática obter sucesso. Isto porque este tipo de acordo permite a estas empresas desenvolverem conjuntamente novos produtos, estabelecer uma corrente de fluxos de produtos, tecnologia, recursos humanos, técnicas de organização e de financiamento.

As *joint ventures* são muito úteis para cooperações a nível de produção e comercialização. O objetivo é diminuir o risco, entrar em novos mercados, obter tecnologia e recursos complementares, e externalizar as intensas mudanças no fluxo de capital.



A perspectiva de um mercado comum como o MERCOSUL e o crescimento do processo de globalização obrigam que as empresas tornem-se internacionais. Para a empresa com este objetivo, a solução é um acordo de cooperação exclusivamente de distribuição e comercialização, onde uma empresa "empresta" à outra sua rede internacional de comercialização para distribuição de seus produtos. Para a empresa que utiliza a rede, este acordo facilita o desenvolvimento de uma estratégia de expansão em mercados externos sem aumentos significativos de custo, como o de criar uma rede própria. O acordo de distribuição é uma das maneiras mais eficazes para a pequena empresa iniciar seu processo de vendas para o exterior. Ele pode ser flexibilizado para acordos de distribuição recíproca, onde há cooperação para fornecimento, distribuição e comercialização de produtos complementares em mercados distintos. Estes acordos se produzem a medida em que as empresas especializam suas atividades de produção e aumentam sua flexibilidade por meio da tecnologia e da organização. No caso, as empresas estabelecem relações de colaboração que permitem desenvolver uma estratégia onde se combinam a especialização no desenvolvimento e a diversificação da oferta dirigida ao mercado.

Um outro tipo de acordo, muito interessante do ponto de vista da cooperação industrial de *software*, é baseado em uma rede organizada de empresas de alta tecnologia cujo objetivo é cooperar em projetos de pesquisa e desenvolvimento de informática.

É claro que existe uma grande oportunidade através dos acordos que se estabelecem entre estas pequenas empresas de informática e outras grandes empresas que se utilizam de seu serviço especializado e de qualidade. Para toda empresa que está iniciando, fechar uma parceria deste nível pode ser muito importante para a manutenção de seus primeiros anos de vida e garantia de fundos para investimento em outros produtos. Além disso, a experiência e os contatos adquiridos durante a duração desta parceria podem ser fundamentais para os futuros negócios da empresa.

As diferentes formas de parceria podem gerar uma infinidade de acordos formalizados ou não, que permitem a transferência de conhecimento e inovações de tecnologia, de capital humano e de penetração em mercados externos.

Os acordos de parceria internacionais sempre serão beneficiados se houver uma estratégia de governo que facilite este processo, oferecendo condições logísticas, reduzindo a burocracias, aproximando países e promovendo a cooperação. No caso do MERCOSUL, este processo já está encaminhado e os acordos de cooperação internacionais que partem dos governos estão sendo discutidos e aprovados a medida em que os países membros se aproximam e o comércio entre eles aumenta.

Constata-se que os problemas existentes na indústria de *software* poderiam ser resolvidos por uma cooperação intensiva entre as empresas. É necessário um grau mínimo de cooperação entre elas, para que haja uma articulação de interesses, que por sua vez é condição essencial para formulação de medidas específicas de apoio a este setor. No capítulo 4.6 serão discutidas algumas estratégias governamentais de apoio à exportação por parte de pequenas empresas.

## **4.4.2**

### **As parcerias no MERCOSUL**

---

Dentre as estratégias para exportação de *software* para o MERCOSUL, o estabelecimento de parcerias talvez seja o mais importante para o sucesso do processo. Porém isto não pode ser feito sem um amplo conhecimento do mercado onde se está investindo, o que implica uma profunda complementação entre a orientação ao mercado e o fechamento de parcerias.

Os países do MERCOSUL são próximos geograficamente e a semelhança de idiomas facilita a comunicação. Pela própria constituição jurídica do MERCOSUL, através de seus vários acordos de cooperação, há facilidades para importação, exportação, e pagamentos de operações comerciais entre os países membros.

É importante ressaltar que não existe uma fórmula para penetração nestes mercados, que possa ser utilizada por todas as empresas da mesma maneira. Para atingir o sucesso, é preciso ter em mente que exportar é uma atividade contínua, o que implica que a busca de parceiros e outras oportunidades é constante.

Há diversas formas de realizar parcerias para as empresas brasileiras que desejam vender para o MERCOSUL. A escolha da melhor opção deve levar em conta a política de expansão da empresa, sua capacidade orçamentária para gastar com pesquisas para o conhecimento do mercado, material de divulgação, viagens, etc.

Segundo o advogado Tarcísio Queiroz Cerqueira<sup>15</sup>, a empresa pode escolher entre várias opções:

- montar uma filial no país desejado, sem sócios locais;
- montar uma filial tendo um sócio-gerente local;
- contratar um distribuidor local, por meio de contrato regido pelas leis do MERCOSUL, que importe e comercialize o produto no país escolhido;
- contratar um distribuidor que não comercialize o *software*, mas apenas coloque os pedidos e entregue o produto ao usuário final, prestando, ou não, serviços de suporte e manutenção, ficando a importação a cargo do usuário final, o qual enviará os valores (referentes a pagamentos de importação e manutenção/suporte quando for o caso) através de ordens de pagamento.

Mesmo não sendo um caráter jurídico-legal, vale comentar que, em qualquer dos casos acima, não se elimina a possibilidade da necessidade de uma prévia pesquisa de mercado, entregue à organização especializada. Devem ser contactadas empresas de pesquisa de mercado habilitadas a atuar profissionalmente e com conhecimento técnico na área de informática e capazes de analisar um produto e avaliá-lo em função do mercado - informando se o mesmo possui possibilidades ou não. Além de empresas especializadas em pesquisas, deve-se procurar empresas produtoras de *software* e prestadoras de serviços de informática, que podem ser contactadas para o início dos atendimentos de distribuição. Estas empresas podem, elas próprias, avaliar possibilidades.

- Montar uma empresa no país, sem sócios locais, ou seja, um corpo social constituído apenas por pessoas físicas e jurídicas brasileiras é lícito e possível. A empresa será,

---

<sup>15</sup> Advogado LLH, especializado em comércio internacional de *software*

entretanto, como acontece no Brasil, considerada empresa estrangeira, sendo tratada diferentemente pela legislação.

- Montar uma empresa no país, com sócio local, este com quantidade de quotas suficiente para registrar a empresa como empresa nacional, pode ser considerada a melhor opção quando se visa angariar a simpatia da legislação e tornar mais fáceis as operações junto a governos federais e provinciais, a obtenção de incentivos fiscais e a facilitação de trâmites administrativos. E isto, novamente, depende da política de cada um e do tipo de produto que se pretende comercializar; se o produto se destina a empresas públicas e competição com produtos originários nacionalmente.
- Contratar um distribuidor local, que se responsabilize pela importação e comercialização do produto, e ofereça, ou não, serviços de manutenção e suporte, remetendo os valores em acordo com o contrato, pode, por um lado, facilitar as coisas - já que haverá certa concentração de operações - mas significará, devido aos impostos, um incremento substancial no preço final do produto, e carecerá alguma sorte na escolha de alguém eficaz e de confiança.
- A contratação de uma empresa de divulgue os produtos, contacte os usuários finais interessados, emita e coloque os pedidos e faça as entregas e instalações, responsabilizando-se, ou não, pela prestação de serviços de manutenção e suporte - de primeiro e/ou segundo grau - ficando a importação a cargo do usuário final, pode ser cabível, a não ser pelo fato de obrigar cada usuário a cadastrar-se, junto ao governo como importador/exportador - operação que obriga, na primeira vez, à prestação de informações, preenchimento de extensos formulários, apresentação de balanços anuais e uma demora aproximada de quatro dias para a obtenção da aprovação.

A regulamentação aduaneira e fiscal-tributário comum, que vem sendo desenvolvido por força do MERCOSUL, a despeito de ainda não haver chegado ao estágio de interação alcançado pela União Européia - onde produtos intra-zonais são, realmente, livremente comercializados, e a transferência de valores entre estados-membros não carece burocracia especial - tem contribuído para facilitar a penetração de produtos brasileiros

no território argentino. A primeira evidência disto é a isenção de impostos de importação para o *software* originário do Brasil.

De acordo com Churruca & García-Lomas (1995), as variáveis que a empresa deve considerar e ponderar na hora de selecionar a forma de entrada mais adequada para cada mercado externo são de dois tipos: internas e externas (Figura 4-2).

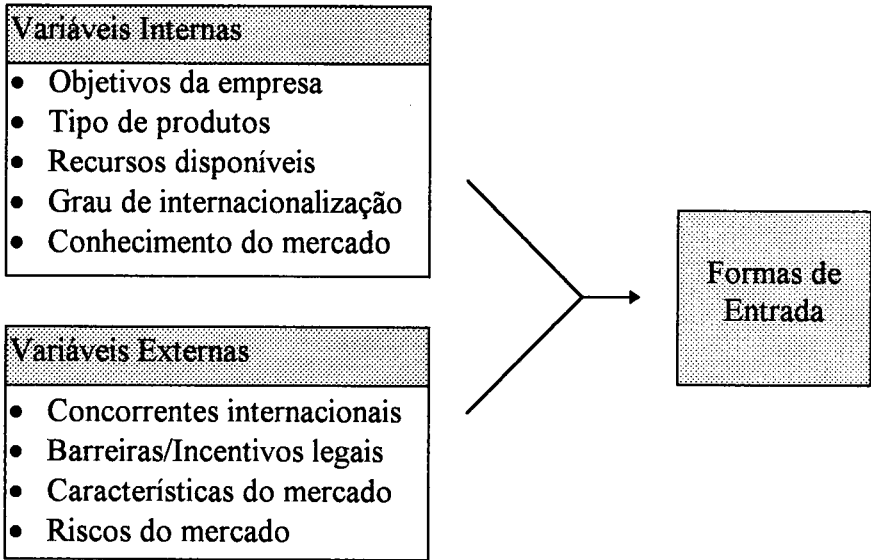


Figura 4-2. Seleção da forma de entrada em mercados externos  
Fonte: Churruca & García-Lomas, 1995

## 4.5

## O Orçamento ???

Teoricamente, o processo de ganhar dinheiro de uma empresa começa quando é feita a primeira venda, depois do produto estar pronto. Depois disso, começa, então, o crescimento da empresa, cada vez gerando mais lucro. Na prática, sabemos que, antes de ter um produto para vender, a empresa precisa de capital para iniciar: equipamentos, equipe de desenvolvimento e de vendas e outros investimentos ocasionais. Apesar do

custo dos equipamentos não ser muito alto, uma vez que não é necessário uma grande quantidade de equipamentos e tampouco que sejam de alto custo, é preciso contratar uma equipe de desenvolvimento competente e comprar as ferramentas de desenvolvimento. Além disso, há os gastos com o local e infra-estrutura, com telefone, eletricidade, etc.

Um dos maiores problemas das empresas de informática é a falta de recursos financeiros. Para driblar estes problemas, ao menos dos primeiros anos de existência, o empresário deve buscar as opções disponíveis. Existe uma série de atividades, programas e facilidades de governos federais, estaduais e municipais, para o empresário de Santa Catarina aproveitar. Nas três maiores cidades do estado, Florianópolis, Blumenau e Joinville, há núcleos do Programa SOFTEX (SOFTPOLIS, BLUSOFT e SOFTVILLE, respectivamente), que oferecem recursos para utilização de equipamentos e contratação de profissionais através de bolsas, além de outras bolsas para viagens e para contratação de especialistas e consultores. Através de um plano de negócios, a empresa que desenvolve tecnologia pode associar-se a qualquer um destes núcleos, onde sua única despesa é uma mensalidade irrisória. Todos os recursos oferecidos por estas entidades são a fundo perdido. Nestas mesmas três cidades, há, ainda, incubadoras empresariais, onde empresas podem compartilhar as instalações gerais, o que diminui o custo de manutenção. Além das instalações, recebem descontos de impostos que quase chegam a 100%. A combinação destes dois incentivos pode ser um motor propulsor importante para uma empresa iniciante conseguir bons resultados nos primeiros anos de sua vida.

Outra saída é obter financiamentos. Além das linhas de crédito tradicionais, muitos órgãos, principalmente os ligados ao governo, lançam de tempos em tempos, alguns financiamentos com condições específicas, mais facilitadas para pequenas empresas e empresas que desenvolvem tecnologia. Recentemente, a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, fechou um acordo com o Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC, órgão mantenedor do SOFTPOLIS. Esta linha de crédito específica, financia qualquer atividade da empresa desenvolvedora de *software*, desde a implantação de qualidade, até atividades de marketing e de comercialização, com as mais baixas taxas de juros existentes no mercado. Segundo os empresários, o único problema continua sendo a quantidade de garantias exigidas pelas entidades financiadoras. O maior patrimônio da

empresa de *software* é intelectual, não está em forma de bens. O produto em si não tem valor agregado externamente, mas em forma de valor intelectual agregado. De qualquer maneira, este financiamento garante R\$ 30.000,00 para qualquer empresa independente de faturamento e garantias.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES está lançando para 1998 uma outra linha de crédito semelhante a esta da FINEP. As regras ainda estão sendo definidas, mas espera-se que até março as empresas já possam estar se beneficiando com este dinheiro.

Outra iniciativa do governo federal, através do Ministério das Relações Exteriores/Departamento de Programas de Promoção Comercial, é o Programa de Financiamento às Exportações - PROEX. Apesar de não ser direcionado exclusivamente às empresas de *software* como os outros dois casos, o Proex tem o objetivo de promover a maior competitividade das exportações brasileiras no mercado internacional, mediante assistência financeira no financiamento às exportações de bens e serviços, e o desenvolvimento de um sistema de equalização de taxas de juros. Qualquer empresa pode utilizar este financiamento para o seu programa de comercialização, por exemplo.

O próprio BNDES possui um programa nesta linha, chamado Finamex. O Finamex é um programa para exportação de bens produzidos no Brasil, bem como dos serviços associados à venda desses bens. O programa financia a produção, na fase do pré-embarque, e, a comercialização, na fase do pós-embarque, por meio de agentes financeiros da Agência Especial de Financiamento Industrial (Finame). Além de atender a produtores dos bens a serem exportados, são também feitas operações com *trading companies*<sup>16</sup> ou comerciais exportadoras.

Como se pode perceber, existe uma série de programas auxiliando a empresa de *software*. O fato é que as empresas continuam citando a falta de investimentos deste tipo como principal problema para obtenção de dinheiro e conseqüente expansão da empresa. O que nos faz pensar que talvez os programas de financiamento não estejam sendo bem divulgados, ou que as empresas não estão buscando-os suficientemente. Há, ainda, a

---

<sup>16</sup> Empresas de importação/exportação, especialistas nos mercados externos onde operam, conhecendo as necessidades e capacidades de compra de clientes e consumidores (Churruca & García-Lomas, 1995)

hipótese de que eles não estão sendo aproveitados da maneira correta, isto é, as empresas, através de planos e planejamentos estão sendo incapazes de cumprir suas metas. Através da experiência de algumas instituições de apoio à empresa de *software* catarinense, ficou constatado que muitos empresários têm receio de solicitar financiamentos por medo de não conseguirem pagar. O fato é que, se existe um bom planejamento e todos os procedimentos da empresa estão bem claros e estão sob controle, o empresário terá uma previsão muito aproximada de quais os resultados que ele obterá com este investimento e se este resultado será capaz de pagar suas dívidas. É claro que qualquer empresa, ou mesmo pessoa, deve ponderar antes de fazer qualquer empréstimo. Esta ponderação precisa necessariamente ser realizada com base em dados concretos e não em suposições. Pode-se pensar que algumas empresas não arriscam assumir um financiamento porque não tem certeza do sucesso do produto, o que demonstra o pouco conhecimento das potencialidades de seu produto e do mercado para o qual ele é dirigido.

Todos sabemos que qualquer investimento tem seu risco, e que o verdadeiro empreendedor está sempre preparado para correr estes riscos, porque possui a chave para o sucesso: pleno conhecimento do ambiente onde se encontra e de seus pontos fortes e fracos. O empresário que deseja que alguém corra o risco por ele, como o de um investimento a fundo perdido, parece não estar seguro de seu sucesso. Se ele mesmo não aposta em sua empresa, <sup>que</sup> irá apostar?

## **4.5.1**

### **Onde e Como Buscar Dinheiro**

---

A tarefa de conseguir dinheiro é uma atividade constante em uma empresa. Não somente empresas que iniciam, mas também empresas de qualquer tamanho, idade ou grau de sucesso estão sempre negociando.



As empresas que já passaram pela fase inicial e que já possuem um produto pronto, ou pelo menos uma demonstração, necessitam de investimentos menores. Para estes produtos, o dinheiro será necessário para dar início às atividades de marketing e vendas.

À medida que a empresa vai se desenvolvendo, o cenário também vai mudando. Será necessário investir algum dinheiro adicional na contratação de mais profissionais, equipamentos e infra-estrutura. Cada vez que a empresa se expandir, seja para outros mercados, ou produzindo novos *softwares*, será necessário mais dinheiro. Ainda pode ocorrer alguma grande mudança no mercado, que pode ser afetado por algum pacote econômico do governo, por exemplo.

A Tabela 4-9 mostra um esquema dos vários fluxos de investimentos necessários de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa (Radin, 1994). Ao passar por estes estágios, a empresa provavelmente precisará de ajuda de fontes externas de dinheiro para sobreviver. Estas fontes externas podem ser bancos, entidades governamentais, empréstimos de amigos ou familiares ou até mesmo investimentos de *venture capital*<sup>17</sup>. Cada empresa deve escolher onde ir buscar dinheiro. Esta decisão vai depender dos objetivos da empresa e de suas intenções, pois cada maneira tem seus riscos e benefícios.

Estágio	Rendimento	Gasto	Necessidade de Fundo Externo
Desenvolvimento	Nenhum	Grande	Alta: Não há receita para pagar o desenvolvimento
Marketing Inicial	Baixo	Alto	Alta: Influxo de caixa não é suficientes para arcar com os gastos. O custo para entrar no mercado pode ser muito grande
Vendas em andamento	Constante	Constante	Baixa: O influxo geralmente é capaz de balancear com os gastos.
Crescimento	Aumentando	Grande	Alta: O custo de desenvolvimento de novos produtos e de entrar em novos mercados pode ser grande.
Problemas	Diminuindo	Depende	Alta ou Baixa: O custo da adaptação pode ser grande. Mas a baixa de custos pode diminuir gastos mantendo fluxo de caixa positivo.

Tabela 4-9. Variação da necessidade de fundos  
Fonte: Radin, 1994

<sup>17</sup> Empresas cujo negócio é investir em empresas de tecnologia, comprando partes delas.

Com isso, não se pretende afirmar que não se pode obter sucesso sem financiamentos. A informática permite que, pelo menos no começo, uma só pessoa possa iniciar uma empresa com algum capital próprio e com o retorno das vendas. Para isso, porém, é imprescindível que já tenha um produto pronto para ser comercializado. Um caso muito comum são jovens universitários que desenvolveram seu *software* durante a faculdade ou profissionais que trabalhavam para outras empresas que aproveitavam sem tempo livre desenvolvendo seu próprio produto. O segundo requisito é ter muita disposição e habilidades, pois este empresário terá que realizar muitas tarefas por conta própria, desde o desenvolvimento, suporte, vendas corpo a corpo com o cliente, até contabilidade e toda administração geral do negócio. A Apple de Steve Jobs, e a Dell, de Michael Dell começaram assim.

No Brasil, os empréstimos bancários não são considerados para este tipo de empresa. A reputação é de que "os bancos só emprestam dinheiro para quem não precisa". Isto porque os bancos não fazem empréstimos de risco, só emprestando dinheiro para aquelas empresas de quem têm absoluta certeza que irão receber o dinheiro de volta. Uma empresa que está iniciando, como é característico para a maioria de nossas empresas de *software*, não tem condições de oferecer garantias em forma de bens físicos para o banco. Entretanto, há maneiras de tentar negociar com o órgão financiador e convencê-lo de que o negócio é viável. Como os bancos entendem pouco de *software*, a linguagem comum deve ser a financeira. Na verdade o que é analisado realmente é a planilha financeira. Um plano de negócios orientado para números concretos, com muita informação financeira, pode convencer o banco a investir na empresa. De qualquer maneira, serão solicitados bens como garantia de aval.

As linhas de financiamento oferecidas por entidades governamentais, como as da FINEP, geralmente oferecem melhores condições de pagamento e exigem garantias menores. De qualquer maneira, será necessário um plano de negócios consistente mostrando que o investimento é viável e que terá o retorno esperado. Outros requisitos variam de uma linha de financiamento para outra. O importante é o empresário estar sempre atento ao lançamento deste tipo de crédito, que pode lhe beneficiar muito.

Outra forma de obter recursos financeiros é através das *venture capitals*. Se o empresário quiser ter autonomia, não é a opção adequada. Isto porque o capitalista que comprar o pedaço da empresa passa a ser o chefe. Ele investe seu dinheiro em determinada empresa. Como retorno, recebe uma porcentagem da empresa, do poder de decisão e dos lucros. Geralmente este tipo de capitalista prefere investir em empresas que já tenham um produto pronto para vender. Apenas 15% destes investidores oferecem auxílio à empresas iniciantes.

## 4.5.2

### O Plano de Negócios

---

Nem sempre é necessário a empresa ter um plano de negócios complexo para fechar negócios. Isto irá depender de que tipo de negócios deseja. Se for o empréstimo de muito dinheiro, será necessário um plano bem completo, incluindo o planejamento de marketing, o planejamento operacional e a planilha financeira. Porém, em muitas situações, um levantamento financeiro bem consistente com alguns detalhes do negócio será o suficiente.

O empresário deve, de qualquer maneira, conhecer profundamente todo seu negócio. A elaboração do plano é de grande ajuda para esclarecer alguns destes pontos quando não se está seguro do que se está fazendo. O plano identifica o conceito real do negócio, as oportunidades e riscos, os pontos fortes e fracos da empresa, mostra um levantamento real da situação financeira da empresa, estima custos e faz uma previsão da situação financeira no futuro. Há muita bibliografia sobre a construção de planos de negócios, cada empresário deve escolher a forma mais adequada a sua situação. O importante porém, é não ficar exclusivamente desenvolvendo o plano de negócios por muito tempo, senão pode-se perder oportunidades importantes, como fazê-lo funcionar por falta de tempo. Um plano de negócios formal por si só não garante o sucesso.

## 4.6

## Estratégia de Governo

---

Tudo o que foi apresentado até agora em termos de estratégia, pode receber um apoio especial se as estratégias de governo seguirem a mesma linha de atuação, facilitando a obtenção de crédito, diminuindo a burocracia para o fechamento de cooperações entre empresas, e auxiliando o marketing através de pesquisas de mercado específicas.

A estratégia esboçada para o setor de informática deve ser de atrair as empresa globais ao parque industrial brasileiro, especialmente as que estejam aptas para atuar em determinados "nichos" de mercado. A estratégia proposta precisa ser sistêmica, de parceria, de ações programadas e concertadas entre o governo e o setor privado, de estímulos e de riscos, objetivando aproveitar seletivamente as oportunidades que as transformações tecnológicas e mercadológicas do setor oferecem. Para isso, deve-se promover permanentemente estudos de prospecção tecnológica e mercadológica e agilizar e sincronizar as decisões governamentais com a cadência das mudanças do setor.

Algumas ações governamentais e do setor privado decisivas e de longo prazo precisam ser tomadas, tais como:

- intensificar a capacitação de recursos humanos, formando uma base mais ampla e rica de mão-de-obra qualificada para o setor;
- melhorar a infra-estrutura de comunicação de dados, nivelando-a ao melhor padrão internacional;
- usar melhor o poder de compras do governo em educação, saúde, transportes, comércio exterior e atividades espaciais.

É preciso construir sobre as potencialidades existentes, aproveitando os grandes investimentos e os grandes mercados existentes para integrar verticalmente a cadeia produtiva e ampliar a escala das unidades produtivas operando no país. O Brasil deve

dinamizar as exportações do setor e consolidar a liderança brasileira da América Latina. Assim, estará atraindo os chamados *global players*, fabricantes que distribuem suas unidades produtivas pelo mundo.

A criação de novos instrumentos de apoio, capacitação e fomento à pesquisa, desenvolvimento, engenharia, formação de recursos humanos e *design* no setor, o estímulo à formação de uma base de micro-eletrônica dentro do país e a substituição seletiva das importações de produtos acabados, componentes, partes, peças, *softwares* e serviços técnicos especializados, poderão reduzir as vulnerabilidades deste segmento.

O governo brasileiro, juntamente com a iniciativa privada, precisa aproveitar as oportunidades decorrentes de transições tecnológicas e seus impactos em determinados mercados.

Esta ampla estratégia terá como consequência a elevação do nível de investimentos no segmento, decorrente dos grandes grupos globais e o surgimento e expansão de muitas pequenas e médias empresas. Esses novos investimentos trarão novas tecnologias, contribuirão à capacitação e atualização tecnológica do setor e atenderão aos novos mercados surgidos da transição de tecnologias. Os novos investimentos já deverão contemplar parcelas significativas de exportação.

A política industrial para o setor de informática, aliada ao dinamismo do mercado brasileiro, uma infra-estrutura de qualidade global e a disponibilidade de recursos humanos, viabilizará a expansão industrial do setor. Uma constatação significativa é a de que alguns dos grandes fabricantes globais, que ainda não se encontram operando no País, já estão implantando unidades produtivas localmente. Outras corporações globais estão incluindo o Brasil como nova plataforma de suas estratégias globais, sendo, portanto, de fundamental importância a concretização de ações que reforcem a infra-estrutura produtiva do País.

Pode-se dizer que a união de mercado, da infra-estrutura e de fatores de produção, com as alíquotas de importação e de incentivos fiscais, compensando o "Custo Brasil", oferecem um ambiente propício para a realização de investimentos em unidades produtivas no Brasil.

Este ambiente propício significa, por exemplo, o fluxo crescente de investimentos estrangeiros no Brasil, a ampliação e modernização do sistema brasileiro de telecomunicações, o avanço da automação financeira, industrial e comercial, e a informatização de serviços sociais básicos como educação e saúde e do sistema de transporte e de comércio exterior.

Segundo o Ministério de Indústria, Comércio e Turismo - MICT, o Brasil tem condições de atingir uma expansão continuada de economia a taxas médias de 4% até o ano 2000, juntamente com toda América Latina. A projeção é de uma escalada significativa dos investimentos industriais do setor, alcançando o patamar de US\$ 1 bilhão ao ano no ano 2000.

Os problemas citados com mais frequência nos diagnósticos e os pleitos apresentados pelas entidades representativas do setor ao MICT sugerem o seguinte elenco de ações focalizadas e imediatas:

- equiparar os prazos de vigência;
- desenvolver instrumentos para a indústria de tecnologia da informação, com o objetivo de reduzir o custo ao usuário final e preservar a competitividade da indústria brasileira no mercado interno;
- criar mecanismos para equiparar as condições oferecidas à indústria nacional com as condições oferecidas aos importadores, especialmente nas compras de governo com financiamento de organismos internacionais.
- implementar mecanismos para agilizar a restituição do IPI para as indústrias com isenção deste imposto na saída de mercadorias. Um exemplo seria compensar esse imposto com qualquer outro federal;
- valorizar os produtos de tecnologia de informação produzidos no MERCOSUL;
- sincronizar as decisões governamentais com o ritmo das mudanças que ocorrem no setor;

- articular os segmentos da cadeia produtiva, notadamente componentes, micro-eletrônica e micro-sistemas integrados; desenvolver os fornecedores e subfornecedores do setor;
- ampliar os mecanismos de financiamento e as linhas de crédito, favorecendo a ampliação da escala de produção, a produção para exportação, a aquisição de equipamentos de informática e de automação industrial, e a capacitação e o desenvolvimento tecnológico, especialmente para empresas produtoras de programas de computador e serviços técnicos de informática.
- usar o poder de compras do governo e das empresas estatais, especialmente nos programas de investimentos em telecomunicações, atividades espaciais, educação informatizada, saúde informatizada, sistemas de transporte e de comércio exterior;
- integrar as montadoras com os fabricantes de componentes e empresas de desenvolvimento de *softwares*;
- atrair novos investimentos, principalmente das corporações globais, juntamente com seus fornecedores, especialmente aqueles que participem de alianças mundiais;
- harmonizar as alíquotas do Imposto de Importação ao longo da cadeia produtiva, desde insumos e componentes até produtos finais;
- promover estudos de prospecção tecnológica e mercadológica para orientar a seletividade e a alocação de prioridades nas decisões referentes ao desenvolvimento setorial;
- promover seminários de exportação em todos os segmentos do setor;
- adotar o Processo Produtivo Básico - PPB, como conceito operacional nos Acordos do MERCOSUL e ALADI;
- incluir o desenvolvimento de *software* como requisito do Processo Produtivo Básico;

- incentivar a formação de recursos humanos visando aumentar a competitividade do técnico brasileiro relativamente aos seus concorrentes de outros países;
- fomentar agressivamente a automação industrial;
- consolidar a base de micro-eletrônica no País;
- apoiar a aprovação da nova Lei de *Software* e a Lei de Topografias de Circuitos Integrados no Congresso Nacional.



# 5

## Conclusão

---

As empresas de *software* estão se desenvolvendo cada vez mais, o mercado aumentando consideravelmente, sem nenhuma previsão ou risco de que este quadro se altere para o futuro, muito pelo contrário, a abertura dos países para a globalização empresarial faz com que o rol de oportunidades seja cada vez maior. Porém, é necessário que as empresas estejam preparadas para isso, através do aperfeiçoamento de estratégias e capacitação gerencial.

A indústria de informática brasileira é nova devido à política protecionista aplicada pelo governo até poucos anos atrás. Somente agora com novos investimentos e estratégias de governos diferentes é que este segmento industrial pode ter seu desenvolvimento. O Governo de Santa Catarina iniciou seu apoio à indústria de tecnologia há pouco mais de cinco anos, oferecendo algumas facilidades às empresas, como isenção de impostos e outros benefícios.

Através da experiência obtida por instituições de apoio à empresas de informática de Florianópolis, como o SOFTPOLIS e a incubadora empresarial CELTA, ambos instalados na Tecnópolis, o que pode-se perceber é que a maioria das empresas são micro e pequenas empresas, cujo proprietário ou sócios proprietários têm formação técnica em ciências da computação ou engenharia e nenhuma formação em administração, marketing ou técnicas de comercialização. Assim como as empresas, os

proprietários são jovens empresários com grandes idéias e grande potencial técnico de desenvolvimento, porém nenhuma experiência ou cultura comercial.

Todo o planejamento realizado nas empresas diz respeito à fase de desenvolvimento do produto, como contratação de recursos humanos (técnicos) e equipamentos de informática, sem considerar por exemplo, uma pesquisa de mercado para avaliação do tamanho e poder aquisitivo do público alvo. Na verdade, geralmente o produto já vem sendo concebido desde o tempo de estudos na faculdade do empresário como "um sonho a ser tornar realidade". Desta maneira, não há orçamento para avaliação de mercado, para criação e execução de um plano de marketing ou das estratégias de divulgação e produção gráfica.

O que acontece atualmente entre as empresas de Florianópolis é uma estagnação de crescimento devido ao fato do produto chefe estar pronto, mas as vendas não acontecerem como esperado, ou não corresponderem ao necessário para gerar recursos para novos investimentos.

Isto acontece porque não houve o planejamento de venda do produto, não existe uma estrutura comercial, seja interna da empresa, seja terceirizada, o que seria o mais indicado. Este passa a ser um outro problema, que pode ser considerado como cultural. O empresário passa todo o dia no escritório a "esperar" que o cliente venha até seu produto. De mesma origem é o medo de buscar parcerias comerciais, por receio de que estará liberando informações de seu produto ou perdendo dinheiro, já que toda parceria significa divisão de lucros. O grande arrojo na produção de produtos de primeira linha parece contraditório quando o empresário teme fazer alguns poucos investimentos de risco.

Analisando todos estes fatos, foram sugeridas algumas estratégias para que este quadro se modifique. Em primeiro lugar a mudança cultural, que já está acontecendo de alguma maneira através do apoio do SOFTPOLIS, que está criando grupos de discussão dos problemas com os próprios empresários e propostas de melhorias e parcerias entre as próprias empresas da região. Outro ponto importante para a mudança cultural e abertura de visão estratégica a nível global é o contato com pessoas especializadas em marketing,

*software*, comércio exterior, e legislação de *software* através de consultorias, reuniões, *workshops* e seminários.

Outro aspecto crucial para a indústria de *software* catarinense e de todo o Brasil é a criação do Projeto SOFTEX MERCOSUL, que visa oferecer diversos tipos de serviços de comercialização de *software* para todas as empresas pertencentes ao MERCOSUL, e posteriormente, a todo mercado de língua espanhola. Este projeto será implementado no ano de 1998 e a previsão é que para o mês de março já se possa contar com o escritório do SOFTEX MERCOSUL na cidade de Buenos Aires, intermediando negócios entre empresas de *software* do Brasil e Argentina.

Com os resultados que vêm sendo obtidos com estes procedimentos, pode-se pensar que duas estratégias citadas são promissoras para finalmente obter o sucesso de comercialização que os produtos, empresários e empresas almejam e merecem. A primeira estratégia é a da orientação da empresa e do produto ao mercado, e a segunda é a da parceria comercial.

A orientação ao mercado fará com que o enfoque, que hoje se encontra concentrado sobre o produto, consiga se expandir da visão individual e centrada, para uma abordagem onde a necessidade do cliente é que demande o produto, e não o contrário. Com isso, espera-se que os *softwares* produzidos no país tenham uma aceitação de mercado garantida, e não se tornem uma surpresa desagradável na hora da venda.

A parceria irá facilitar a exportação dos produtos nacionais, reduzindo custos e dificuldades. É a estratégia ideal para micro e pequenas empresas iniciarem seu processo de conhecimento e entrada em novos mercados.

A partir deste trabalho, chegou-se à conclusão de que as empresas de *software*, de maneira geral, têm se equivocado com relação às estratégias adotadas para a venda e principalmente para a exportação. Muitas vezes, a estratégia não existe, identificando uma situação de um certo "amadorismo" administrativo.

Esta análise é importante para identificar as medidas a serem tomadas na direção da resolução do problema. Isto porque, sem este levantamento formal, a idéia geral repassada era que a estagnação do crescimento e a dificuldade nas vendas eram somente

decorrentes da falta de recursos para investimentos. Porém, chegou-se um pouco mais fundo nesta questão, apontando aspectos como a debilidade ou desvio no gerenciamento destes recursos.

A partir desta situação foi mostrado que é possível, mesmo para uma empresa de pequeno porte e com orçamento limitado, obter sucesso vendendo para outros mercados. Basta para isso que as empresas possuam uma dinâmica organizacional direcionada para o mercado e para busca de parcerias nos países para onde desejam exportar.

De maneira sucinta, poderíamos concluir que a situação atual encontrada nos estudos feitos para este trabalho é de uma indústria de informática nova e orientada ao produto. Há falta de cultura comercial e de planejamento a nível geral, e um receio muito grande em buscar parcerias devido à fatores como desconfiança, divisão de lucros e sigilo de informações.

Para melhorar esta situação, o primeiro passo é a tentativa de uma mudança cultural, incentivada pelos programas e instituições de apoio e pelo governo, direcionando o enfoque do *software* para o mercado e favorecendo o contato dos empresários com especialistas das áreas comercial, legal e de marketing. Em segundo lugar, o uso de estratégias adequadas para a situação: a orientação ao mercado e o uso intenso de parcerias comerciais. A empresa também deve estar associada às entidades de apoio para saber de benefícios disponíveis, como linhas especiais de financiamento e bolsas. A criatividade e flexibilidade inerentes à pequena empresa devem ser exploradas e transformadas em vantagem competitiva.

É importante ressaltar que este é apenas um estudo inicial de estratégias comerciais direcionadas para as características da empresa de *software* brasileira, onde buscou-se direcionar a comercialização para o MERCOSUL. Da mesma maneira, estas estratégias podem e devem ser utilizadas para empresas que buscam outros mercados além do MERCOSUL e até mesmo seu mercado local. A intenção deste trabalho foi mostrar que o MERCOSUL é um mercado potencial para a empresa que já está estabelecida localmente e que o maior mercado interno do MERCOSUL é o próprio Brasil. Isto significa que vale a pena iniciar qualquer processo de exportação para este mercado,

pelas inúmeras facilidades que ele apresenta em comparação com outros, como a proximidade geográfica e a similaridade entre os idiomas. Ele é a porta de entrada para a América Latina e países de língua espanhola e conseqüentemente de todo o mundo.

## 5.1 Sugestões para Futuros Trabalhos

---

Em uma segunda etapa, sugere-se a realização de uma pesquisa abrangendo uma grande porcentagem de empresas de *software* de todo o estado de Santa Catarina, avaliando principalmente os fatores comerciais. Esta análise poderia levar em consideração as seguintes questões, por exemplo:

- A empresa possui um plano de marketing?
- Qual é a sua estratégia de marketing?
- Como é seu plano de comercialização?
- Quais são os canais de distribuição utilizados?
- Qual o mercado alvo da empresa? Qual seu tamanho?
- Quais as características de seu mercado alvo? O que ele quer?

O objetivo é, em primeiro lugar, analisar o quanto a empresa conhece sobre si mesma e sobre seu mercado alvo. Em segundo lugar, conhecer que tipos de estrutura ela se utiliza para realizar a comercialização de seus produtos.

Uma das características de Santa Catarina é que, apesar de haver uma maior concentração de empresas de *software* nas cidades de Florianópolis, Blumenau e Joinville, as outras regiões do estado também possuem uma indústria de *software* considerável. Por isso, recomenda-se avaliar várias outras cidades do estado, como

Criciúma, Tubarão, Brusque, Jaraguá do Sul, São Bento do Sul, Lages, Concórdia, Joaçaba, Chapecó e São Miguel d'Oeste, entre outras. Nestas cidades, há empresas com grande potencial para o desenvolvimento de *software*.

Qualquer estudo sobre o MERCOSUL, ou sobre algum mercado específico, necessita ser constantemente atualizado, devido à dinâmica de crescimento e mudanças estruturais do mercado. Com relação ao MERCOSUL, a cada ano surgem inúmeros novos acordos de cooperação entre os países, que podem diminuir impostos e alíquotas de importação, facilitando o comércio.

O principal resultado de um trabalho deste tipo é identificar os tipos de estratégias e procedimentos aplicados pelas empresas do estado. Assim, poder-se-ia fazer um levantamento dos procedimentos com maior probabilidade de sucesso e também identificar aqueles que não estão funcionando. A difusão das estratégias de sucesso para empresários iria gerar um grande impulso na indústria de *software*, juntamente com o apoio institucional do governo no sentido de fortalecer todos os pontos enfocados.

## **Bibliografia**

---

BADAWY, M. K. **Management as a new technology**. New York: McGraw-Hill, 1993.

BNDES. Revista do BNDES, v.4, n.7, junho/1997.

BOUCHER, L.; PAQUIN, J.P., QUESNEL, G.A. **PME et apprentissage de la gestion d'un processus d'innovation technologique**. Deuxième Congress International Francophone de la PME, Paris, 1995, pp.615-626.

CAMPI, M. T. C., FORNIELES, M. C. **La Cooperacion entre empresas: Una nueva Estrategia Competitiva**. Barcelona: Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 1991.

CHÉR, R. **A Gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltesse, 1991.

CHURRUCA, A . N., GARCÍA-LOMAS, O . L. **Marketing Internacional**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1995.

CNI. **Comércio Exterior em Perspectiva**, v.7, n.1, outubro/1997.

DANIELS, J.L. **A Visão global**. S.P: Makron Books, 1996.

FIESC/IEL/IAD. **Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense**, janeiro/1997

GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual - Santa Catarina**, n. 4, julho/1997, pp. 22.

GESC. **Por que Santa Catarina**, julho/1997

GURBAXANI, V., WHANG, S. **The Impact of Information Systems on Organizations and Market**. Communications of the ACM, vol. 34, n.1, janeiro/1991.

- HODGETTS, R. M. **Implementing TQM in Small & Medium-Sized Organizations.** New York: Amacom, 1996.
- JOHNSON, W. C., CHVALA, R. J. **Total Quality in Marketing.** Boca Raton: CRC Press LLC, 1997.
- KETTERINGHAM, J. M., WHITE, J.R. **Making Technology Work for Business.** Arthur D. Little, Inc, 1990, pp. 449-519.
- KURZROCK, W. **The Sales Estrategist.** Chicago: Irwin, 1996.
- HURATKO, D. F., HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach.** Orlando: The Dryden Press, 1995.
- LEHMANN, D. R., WINER, R. S. **Analysis for Marketing Planning.** Chicago: Irwin, 1997.
- LUNA, P. de T. M. & BARCIA, R. M. **La creation d'un marche d'information et de connaissance comme instrument de developpement des MPME.** Deuxième Congress International Francophonie de la PME. Paris, 1995, pp. 441-454.
- MANÃS, A. V. **Gestão da tecnologia e Inovação.** São Paulo: Érica, 1993.
- MAYER & BUNGE. **Relatório de Pesquisa de Mercado sobre o Desenvolvimento de Software no Brasil**, 6ª edição, julho/1997.
- MICT/SECEX/DECEX. **Balança Comercial Brasileira.** Rio de Janeiro: Aduaneiras, setembro/1997.
- MCT/SEPIN. **Panorama do Setor de Informática 1991-1995.** Brasília: Ideal, 1997.
- MUGLER, J. **Le management de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises.** Deuxième Congress International Francophonie de la PME. Paris, 1995, pp. 19-34.
- PERREAULT, W. D. J., MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing.** Chicago: Irwin, 1996.
- PACITTO, J. **Le transfert de technologie vers la petite entreprise: les conditions de reussite.** Deuxième Congress International Francophonie de la PME. Paris, 1995, pp. 119-136.
- RADIN, D. **Building a Successful Software Business.** Sebastopol: O'Reilly & Associates, Inc., 1994.
- REYNOLDS, K., WAINWRIGHT, C.E.R e TUCKER, D. E. **The role of information technology to aid resource management within SME's.** Congress in high technology in PME, 1996.



REVISTA EMPREENDEDOR, novembro/1997, pp12-15.

SEBRAE. **O passo a passo para a informatização bem sucedida nas micro e pequenas empresas.** Informatize - Programa Estadual de Informatização das Micro e Pequenas Empresas. Curitiba: 1992.

\_\_\_\_\_. **Sondagem Conjuntural**, julho/1996.

\_\_\_\_\_. **MERCOSUL, Brasil, Portugal, União Européia: Rota de Negócios**, janeiro/1997.

UNITED COMMUNICATIONS GROUP. **The new role for executive information systems.** Revista I/S Analyzer, vol. 30, n.1, janeiro/1996.

VIDAL, A.G.R. **Informática na pequena e média empresa - como informatizar seu negócio.** São Paulo, Pioneira, 1995.

WEINSTEIN, A . **Market Segmentation.** Chicago: Irwin, 1994.